RYAN HOLIDAY

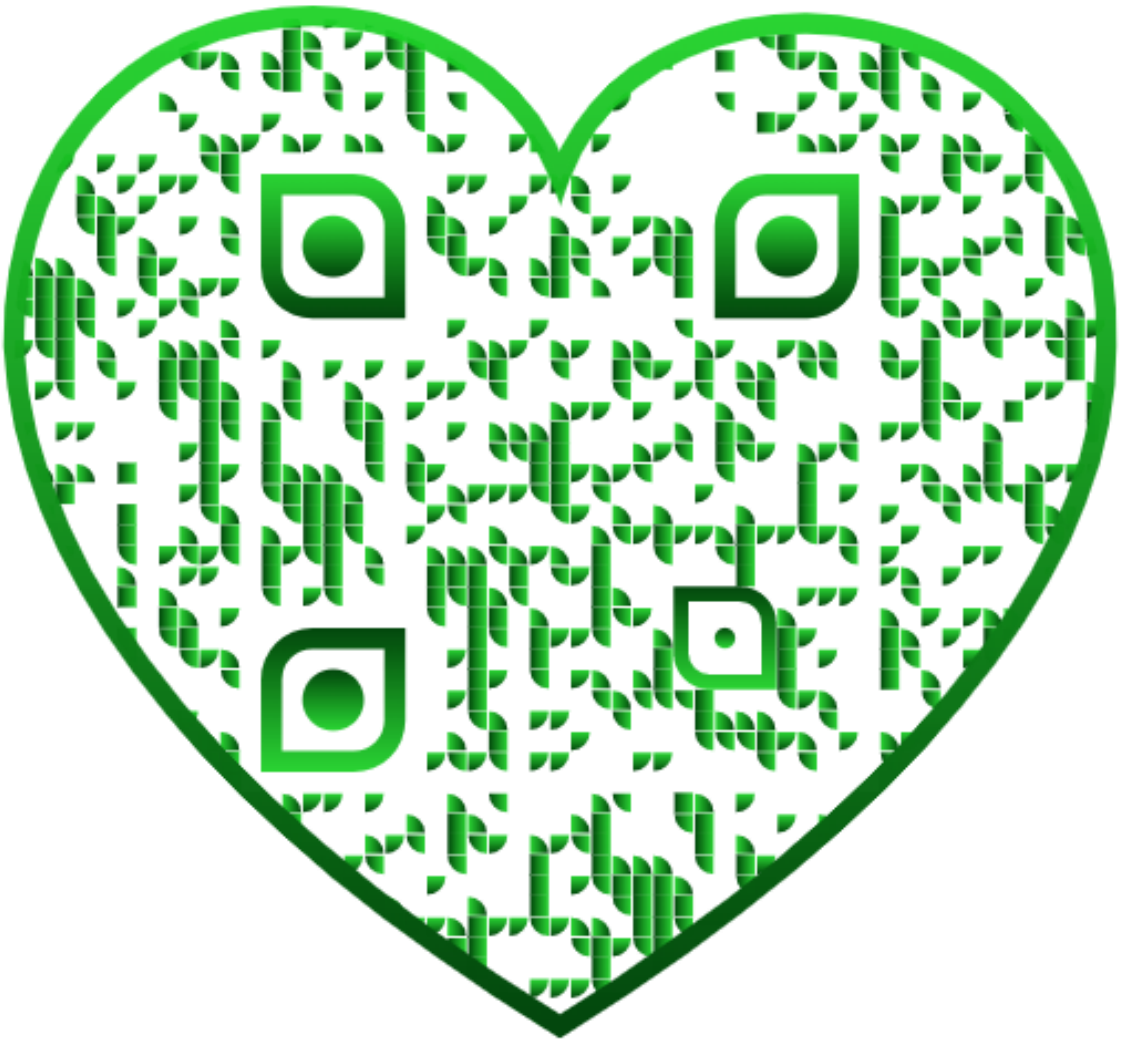
L'OBSTACLE EST LE CHEMIN

De l'art éternel de transformer les épreuves en victoires

Best-seller international : déjà plus de **300 000 ex.** vendus !

« Un livre de chevet pour les futurs (et les actuels) leaders de ce monde. » **Robert Greene**

ALISIO



L'obstacle est le chemin de Ryan Holiday

Expert en communication internationalement reconnu, **Ryan Holiday** a popularisé la théorie du *growth hacking* et révolutionné le marketing traditionnel. Directeur de la communication de grandes marques pendant de nombreuses années, ses campagnes publicitaires ont servi d'études de cas pour Twitter, YouTube ou Google. Ses ouvrages sont des best-sellers dans le monde entier ; *L'Obstacle est le chemin* a notamment été traduit dans 20 langues.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Titre original : *The Obstacle is the Way*

Cette édition est publiée avec l'accord de Portfolio, une marque de Penguin Publishing Group, une division de Penguin Random House LLC.

Traduit de l'anglais par : Cécile Capilla

Design couverture : Célia Cousty

Illustrations : © xiver ; © FR vectors / Shutterstock

© 2019 Alisio (ISBN : 979-10-285-1520-1) édition numérique de l'édition imprimée
© 2019 Alisio (ISBN : 979-10-92928-66-2).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

ALISIO

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIÈRE PARTIE : PERCEVOIR

DEUXIÈME PARTIE : AGIR

TROISIÈME PARTIE : VOULOIR

REMERCIEMENTS

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

LES LECTURES DU STOÏCIEN

MES RECOMMANDATIONS DE LECTURE

LES ÉDITIONS ALISIO

INTRODUCTION

Et vous voilà face à cette chose, ce problème, cet obstacle, cette difficulté frustrante, malencontreuse, problématique, inattendue, qui vous empêche de faire ce que vous voulez. Vous la redoutiez ou espériez qu'elle ne se produise jamais. Et si ce n'était pas si grave, après tout ?

Et s'il y avait certains avantages ancrés ou inhérents à ce problème, des bénéfices dont vous pourriez tirer parti ? Que feriez-vous ? Selon vous, comment réagirait la majorité des gens ?

Ils feraient sans doute ce qu'ils ont toujours fait, et ce que vous faites vous-même en ce moment : rien.

Soyons honnêtes, la plupart d'entre nous restent paralysés. Quels que soient nos objectifs personnels, nous restons paralysés devant les nombreux obstacles qui se dressent devant nous.

Nous aimerions qu'il en soit autrement, mais c'est pourtant la vérité.

Ce qui nous bloque est clair. Ce sont des causes systémiques : des institutions qui se dégradent, un taux de chômage en hausse, des frais de scolarité qui s'envolent, des bugs technologiques. Ce sont des causes individuelles : on se trouve trop petit, trop vieux, trop peureux, trop pauvre, trop stressé, sans soutien, on manque de confiance. Nous sommes doués pour dresser la liste de tout ce qui nous arrête.

Chaque obstacle est unique pour chacun d'entre nous, mais nos réactions sont identiques : la peur, la frustration, la confusion, l'impuissance, la dépression, la colère.

Vous savez ce que vous avez envie de faire, mais vous avez l'impression qu'un ennemi invisible vous retient, vous plaque au sol sous des oreillers. Vous essayez d'atteindre un but, mais,

invariablement, quelque chose bloque votre chemin, contrecarrant chacune de vos actions. Le peu de liberté qui vous reste vous laisse l'impression que vous pouvez faire quelque chose, et que c'est votre faute si vous n'arrivez pas à avancer.

Nos emplois, nos relations, notre place dans le monde ne nous satisfont pas. Nous essayons d'avancer, mais quelque chose se dresse au milieu du chemin.

Alors, nous ne faisons rien.

On accuse notre patron, la situation économique, les politiques, les autres. On estime qu'on est un raté ou que nos objectifs sont inaccessibles. Pourtant, seules notre attitude et notre approche sont à remettre en cause.

On ne compte plus les exemples (et les livres) qui nous expliquent comment réussir, mais personne ne nous a jamais appris à surmonter l'échec, à appréhender les obstacles, à y faire face et à triompher. Alors, nous sommes coincés. Assaillis de toutes parts, nous sommes perdus, déchirés. Nous ne savons pas quoi faire.

Cependant, tout le monde ne reste pas paralysé. Nous admirons ceux qui semblent transformer les obstacles en véritables tremplins. Mais comment font-ils ? Quel est leur secret ?

Ce qui est encore plus mystérieux, c'est que les générations précédentes ont affronté des problèmes bien pires avec moins de filets de sécurité et d'outils à leur disposition. Ils ont géré les mêmes obstacles que nous devons affronter aujourd'hui, *plus* tous ceux qu'ils ont tentés d'éliminer pour leurs enfants, pour les autres. Et pourtant… Nous sommes encore coincés.

Qu'avaient nos ancêtres de plus que nous ? Qu'est-ce qui nous manque ? C'est simple : une méthode et un cadre pour comprendre, apprécier et agir par rapport aux obstacles que la vie sème devant nous.

John D. Rockefeller avait une bonne méthode : du sang-froid et de l'autodiscipline. Démosthène, le grand orateur athénien, en avait une aussi : une volonté implacable de s'améliorer par l'action et l'entraînement. Chez Abraham Lincoln, c'était l'humilité, l'endurance et la compassion.

Vous retrouverez au fil des pages le nom de personnages exemplaires, parmi lesquels Ulysses S. Grant, Thomas Edison,

Margaret Thatcher, Samuel Zemurray, Amelia Earhart, Erwin Rommel, Dwight D. Eisenhower, Richard Wright, Jack Johnson, Theodore Roosevelt, Steve Jobs, James Stockdale, Laura Ingalls Wilder, Barack Obama.

Certains ont affronté l'horreur, de l'emprisonnement à la maladie handicapante, en plus des frustrations courantes semblables aux nôtres. Ils se sont frottés à des rivaux, ont affronté des vents contraires en politique, connu des drames, la résistance, subi le conservatisme, des ruptures, le stress et des catastrophes économiques. Ou pire encore.

Mis à l'épreuve par ces pressions, ces individus en ont été transformés, comme l'a souligné Andy Grove, ancien P-DG d'Intel, en décrivant ce qui arrive aux entreprises en temps de crise : « Les mauvaises entreprises sont détruites par la crise. Les bonnes y survivent. Les excellentes s'améliorent. »

À l'image des entreprises excellentes, les grandes personnalités trouvent un moyen de transformer le négatif en positif. C'est impressionnant et même un exploit touchant. Ils ont pris à bras-le-corps ce qui les retenait – ce qui pourrait vous retenir en cet instant même – et l'ont utilisé pour avancer.

Tous les grands personnages de l'histoire partagent cela. Comme l'oxygène sur le feu, les obstacles sont venus alimenter la flamme de leur ambition. Rien ne pouvait les empêcher d'aller de l'avant et ils étaient (et continuent à être) impossibles à décourager ou à arrêter. Chaque entrave n'a fait qu'attiser leur feu intérieur avec une férocité décuplée.

Ce sont des personnes qui ont renversé leurs obstacles, qui ont adopté les paroles de Marc Aurèle et intégré le groupe que Cicéron appelait les seuls « véritables philosophes » – les stoïciens – même s'ils ne les ont jamais lus [1]. Ils avaient la capacité de percevoir les obstacles tels qu'ils étaient réellement, l'ingéniosité de les gérer et la volonté de se confronter à un univers qui dépassait leur entendement et leur maîtrise.

Soyons honnêtes. La plupart du temps, nous nous retrouvons que très rarement dans des situations horribles que nous devons endurer. Il s'agit plutôt d'inconvénients mineurs ou de conditions défavorables qui nous affligent. Ou alors, nous essayons de faire

quelque chose de très difficile et nous sommes dépassés, débordés ou à court d'idées. Eh bien, soit ! Retournons le problème. Trouvons un avantage. Prenons-le comme un coup de pouce.

C'est aussi simple que ça, mais évidemment, ce n'est pas facile.

Cet ouvrage n'est pas un condensé d'optimisme vague et exubérant. Il ne s'agit pas d'un livre qui vous conseille de tomber dans le déni lorsque les choses vont mal, ni de tendre l'autre joue si vous vous faites complètement avoir. Vous n'y trouverez pas non plus des dictons pleins de sagesse ni de proverbes mignons mais inefficaces.

Il ne s'agit pas non plus d'une étude académique ou de l'histoire du stoïcisme. Il y a déjà de nombreux écrits à ce sujet de la part de grands penseurs pleins de sagesse. Inutile donc de paraphraser ce qu'ils ont déjà écrit, lisez plutôt les versions originales. Il n'existe pas d'écrits philosophiques plus accessibles. On a l'impression qu'ils remontent à l'année dernière, et non mille ans auparavant.

Quoi qu'il en soit, j'ai fait de mon mieux pour rassembler, comprendre et désormais publier leurs enseignements et les astuces tirées des principes du stoïcisme. La philosophie ancienne ne s'est jamais vraiment embarrassée de droits d'auteur ou d'originalité – tous les écrivains ont voulu traduire et expliquer la sagesse des grands maîtres dont on a hérité dans les livres, les écrits, les chansons, les poèmes et les histoires. Tous les enseignements se nourrissent de l'expérience humaine au cours des millénaires.

Ce livre reprend les principes de leur sagesse afin que vous puissiez atteindre vous aussi notre objectif commun et urgent : surmonter des obstacles.

Au quotidien, nous avons à affronter des obstacles psychologiques, émotionnels, et, dans son ensemble, la société s'en trouve paralysée. Si ce livre pouvait simplement faciliter la confrontation et le démantèlement des obstacles, j'en serais déjà ravi. Mais je vise plus haut. J'aimerais vous montrer comment transformer chaque obstacle en *avantage*.

Ce livre est une compilation de pragmatisme impitoyable et d'histoires qui illustrent l'art de la persévérance et de l'ingéniosité infatigable. Il vous apprendra comment sortir de situations compliquées, comment sortir de l'ornière, comment transformer les

situations négatives que tout un chacun rencontre dans la vie en expériences positives – ou tout au moins comment tirer parti pour transformer un obstacle en un avantage possible, de trouver une chance dans la malchance.

Je ne vous apprends pas simplement à dire *comment puis-je penser* que ce n'est pas si grave ? Je cherche à vous motiver, à voir le bon côté des choses – l'occasion de trouver un nouveau point d'appui, d'avancer, de prendre une meilleure direction. Je ne vous dis pas « soyez positif », mais apprenez à être sans cesse créatif et opportuniste.

Pas de « ce n'est pas si grave ».

Mais « je peux en tirer quelque chose de bien ».

Si, c'est possible ! En réalité, on l'a déjà fait et on le fait, tous les jours. Tel est le pouvoir qui vous sera révélé dans ce livre.

LES OBSTACLES SUR NOTRE ROUTE

On raconte une légende zen à propos d'un roi dont les sujets étaient devenus fainéants. Mécontent de leur paresse, il voulait leur donner une leçon. Son plan était très simple : placer un gros rocher au milieu de la route qui bloquerait l'entrée de la cité, puis observer leurs réactions.

Comment les sujets allaient-ils réagir ? Allaient-ils s'unir pour ôter le rocher ? Allaient-ils se décourager et rebrousser chemin ?

De plus en plus déçu, le roi regarda ses sujets arriver devant l'obstacle et rebrousser chemin. Au mieux, certains essayèrent sans conviction de retirer le rocher avant d'abandonner. Ils étaient nombreux à se plaindre, maudissant le roi ou la malchance, ou encore déplorant l'inconvénient, mais aucun ne prit vraiment les choses en main.

Au bout de plusieurs jours, un paysan qui se rendait en ville arriva devant le rocher. Il ne rebroussa pas chemin. Au contraire, il tenta de toutes ses forces de l'ôter de la route. Puis il eut une idée : trouver dans la forêt un objet qui pourrait lui servir de levier. De retour devant le rocher, il utilisa une grosse branche qu'il avait taillée pour dégager la route.

Sous le rocher se trouvaient une bourse remplie de pièces d'or et un message du roi disant :

« L'obstacle sur le chemin ouvre la voie. N'oubliez jamais, dans chaque obstacle se cache une chance d'améliorer notre condition. »

Alors, qu'est-ce qui vous retient ?

Un aspect physique ? Votre taille, votre race, la distance, le handicap, l'argent.

Un aspect psychologique ? La peur, l'incertitude, l'inexpérience, les préjugés.

Ou peut-être qu'on ne vous prend pas au sérieux. Ou que vous vous trouvez trop vieux, ou que vous manquez de soutien, de

ressources. Peut-être que les lois ou règlements limitent vos options. Ou peut-être vos obligations. Des objectifs erronés, le doute.

Quelle que soit la raison, vous en êtes là. Nous en sommes tous là.

Et…

Ce sont bel et bien des obstacles. Je comprends, et personne ne dit le contraire.

Mais regardez les individus qui sont passés avant vous. Des athlètes trop petits. Des pilotes dont la vue n'était pas assez bonne. Des idéalistes en avance sur leur époque. Des individus de telle ou telle origine. Des étudiants qui ont abandonné leurs études. Des dyslexiques, bâtards, immigrants, nouveaux riches, partisans, croyants, rêveurs. Ou ceux qui sont partis de rien ou, pire encore, qui viennent d'endroits où leur vie était menacée au quotidien. Que leur est-il arrivé ?

Eh bien, beaucoup d'entre eux ont abandonné, mais pas tous. Certains ont relevé le défi. Ils se sont entraînés plus durement. Ils ont cherché des raccourcis et des points faibles. Ils ont discerné les alliés parmi les visages étrangers. Ils ont été un peu malmenés, bousculés. *Tout* était un obstacle qu'ils devaient renverser.

Et alors ?

Dans chacun de ces obstacles se nichait une opportunité. Et ils l'ont saisie. Ils ont réussi grâce à ça. Suivons leurs exemples.

Que l'on ait des difficultés à trouver du travail, que l'on se batte contre des discriminations, que nos finances soient dans le rouge, qu'on entretienne une relation malsaine, qu'on affronte un adversaire agressif, qu'un employé ou un élève soient difficiles à cerner, qu'on ait un blocage artistique, on a besoin de savoir qu'il y a toujours une issue. Dans une situation négative, nous pouvons trouver un avantage.

Toutes les grandes victoires, que ce soit dans le monde de la politique, des affaires, de l'art ou de la séduction, ont nécessité la résolution de problèmes frustrants grâce à un savant dosage de créativité, de concentration et d'audace. Quand on a un objectif, les obstacles nous apprennent comment nous rendre là où nous voulons aller ; ils nous dessinent le chemin à emprunter. Comme l'a écrit Benjamin Franklin, « les choses qui font mal sont *instructives* ».

Aujourd'hui, la plupart de nos obstacles sont internes, pas externes. Depuis la Seconde Guerre mondiale, nous avons connu des époques de prospérité : moins d'ennemis à affronter, moins d'épidémies mortelles, plus de filets de sécurité. Mais le monde a rarement tendance à faire ce qu'on veut.

Au lieu de nous opposer à des ennemis, nous subissons des tensions internes. Nous connaissons des frustrations au niveau professionnel. Nous avons des désirs inassouvis. Nous sommes impuissants. Et nous ressentons toujours les mêmes émotions qui définissent l'être humain, à savoir le chagrin, la douleur et la perte.

La source de beaucoup de nos problèmes provient du fait que nous avons trop de choses : trop de bugs technologiques, trop de malbouffe, trop de traditions qui dictent notre façon de vivre. Nous nous sommes ramollis, nous revendiquons des droits, nous avons peur des conflits. Les époques fastes appellent à la mollesse. L'abondance peut être un obstacle en soi, comme de nombreux individus peuvent en attester.

Notre génération a plus que jamais besoin d'une approche pour vaincre les obstacles et prospérer dans le chaos, une méthode qui nous aide à renverser nos problèmes, à les utiliser comme une toile pour peindre un chef-d'œuvre. Cette approche polyvalente est adaptée aux entrepreneurs comme aux artistes, aux conquérants ou aux coachs, que l'on soit un écrivain méconnu, un sage ou une maman active.

COMMENT PASSER AU TRAVERS

Un jugement objectif, à l'instant présent.
Une action désintéressée, à l'instant présent.
L'acceptation volontaire, à l'instant présent, de tout événement extérieur.
Tu n'as besoin de rien de plus.
Marc Aurèle

Vaincre les obstacles est une discipline qui comporte trois étapes essentielles.

Tout commence par la façon d'aborder nos problèmes spécifiques, notre attitude ou notre approche ; puis viennent l'énergie et la créativité avec lesquelles nous les disséquons et les transformons en opportunités ; et enfin, l'adoption et le maintien d'une volonté intérieure qui nous permettent de gérer l'échec et la difficulté.

Il s'agit de trois disciplines interdépendantes, interconnectées et reliées de façon fluide : la *perception*, l'*action* et la *volonté*.

C'est un processus simple (mais, encore une fois, jamais facile).

Vous allez voir ce processus appliqué dans l'histoire, le monde des affaires et la littérature. En analysant des exemples précis de chaque étape sous tous les angles, vous apprendrez à adopter cette attitude et vous approprier son ingéniosité – et, ce faisant, vous découvrirez comment créer un passage lorsque la porte est fermée.

Grâce aux exemples concrets de praticiens, vous apprendrez à gérer les obstacles courants – en général, les gens échouent au pied de l'obstacle où sont submergés par la difficulté à le franchir –

et comment aborder leur approche dans votre vie. Car il faut vous attendre à rencontrer des obstacles, et savoir les accepter.

Les accepter ?

Eh oui, car ces obstacles sont en réalité des occasions de nous tester, d'innover et, en fin de compte, de triompher.

L'obstacle est le chemin.

PREMIÈRE PARTIE

PERCEVOIR

QU'ENTEND-ON PAR PERCEPTION ? C'est la façon de percevoir et de comprendre ce qui se passe autour de nous – et de décider de l'importance à accorder à ces événements. Nos perceptions peuvent être une force ou une faiblesse. Si nous sommes émotifs, subjectifs ou si nous manquons de vision à long terme, nous ne faisons qu'amplifier nos problèmes. Pour éviter d'être accablé par notre environnement, nous devons, comme les Anciens, apprendre à modérer nos passions et limiter leur impact sur notre vie. Il faut du talent et de la discipline pour éviter les nuisances d'une perception erronée, pour distinguer les signes fiables des leurres, pour filtrer les idées reçues, les attentes, les peurs. Mais cela en vaut la peine, car il ne reste que la *vérité*. Tandis que les autres sont surexcités ou effrayés, nous restons calmes et imperturbables. Nous voyons les choses simplement, sans détour, telles qu'elles sont – ni bonnes ni mauvaises. C'est un avantage considérable pour affronter les obstacles.

LA DISCIPLINE DE LA PERCEPTION

Avant de devenir magnat du pétrole, John D. Rockefeller était un comptable aspirant investisseur, un petit boursicoteur de Cleveland, dans l'Ohio. Fils d'un délinquant alcoolique qui avait abandonné sa famille, le jeune Rockefeller commença à travailler en 1855, à l'âge de seize ans (il a célébré ce jour comme « fête du travail » toute sa vie). Il était content de gagner 50 cents par jour.

Puis il y eut une panique, celle de 1857 précisément, une crise financière nationale sans précédent qui débuta dans l'Ohio et qui toucha particulièrement Cleveland. Alors que les entreprises fermaient et que le prix des céréales s'effondrait dans tout le pays, la conquête de l'Ouest s'arrêta brusquement. Il s'ensuivit une dépression qui dura plusieurs années.

Rockefeller aurait pu prendre peur. C'était la plus grande dépression qu'ait connue le marché à cette époque et celle-ci l'a touché alors qu'il commençait à s'intégrer dans le monde des affaires. Il aurait pu reculer et s'enfuir comme son père. Il aurait pu arrêter la finance pour suivre une carrière moins risquée. Mais, même à un jeune âge, Rockefeller était un homme de sang-froid, d'un calme imperturbable sous la pression. Il gardait la tête sur les épaules alors qu'il était en train de perdre sa chemise, alors que tout le monde perdait la tête.

Alors, au lieu de se lamenter sur ce chambardement économique, Rockefeller observa attentivement les événements. D'une façon presque perverse, il choisit de les considérer comme une chance d'apprendre, un baptême du marché. Il économisa discrètement son argent et regarda les autres commettre des erreurs. Il vit les faiblesses de l'économie alors que beaucoup la prenaient pour sûre et étaient de fait mal préparés au changement ou à la crise.

Il apprit une leçon capitale dont il se souviendrait à jamais : le marché est intrinsèquement imprévisible et souvent vicieux – seul un esprit rationnel et discipliné peut espérer en obtenir des avantages. Il

constata que la spéculation menait à la catastrophe et qu'il devait toujours ignorer « la foule en délire » et ses penchants.

Rockefeller mit immédiatement cette sagacité en pratique. À vingt-cinq ans, un groupe d'investisseurs lui proposa près de 500 000 dollars pour trouver des puits de pétrole rentables où investir. Ravi de l'opportunité, Rockefeller entreprit de visiter les champs pétrolifères avoisinants. Quelques jours plus tard, il choqua ses bienfaiteurs en revenant à Cleveland les mains vides, sans avoir dépensé ou investi le moindre dollar du fonds. Pour lui, ce n'était pas le bon moment d'investir, même si le marché était en ébullition. Il rendit donc l'argent et se tint à l'écart du monde du forage.

Ce sont son autodiscipline et son objectivité qui ont permis à Rockefeller de distinguer des avantages dans tous les obstacles que la vie a dressés devant lui, pendant la guerre civile, les crises de 1873, 1907 et le krach de 1929. Comme il l'a fait remarquer un jour, il était curieux de voir une opportunité dans chaque catastrophe. Nous pourrions ajouter qu'il avait aussi la force de résister à la tentation ou aux engouements, quel que soit leur degré de séduction et quelle que soit la situation.

Vingt ans après la première crise économique, Rockefeller allait à lui seul contrôler 90 % du marché du pétrole. Tous ses concurrents avides avaient péri. Ses collègues nerveux avaient revendu leurs parts et s'étaient retirés du monde des affaires. Quant aux sceptiques, ils avaient raté le coche.

Toute sa vie durant, Rockefeller conservera une approche visionnaire des affaires. Plus le chaos était grand, plus le milliardaire restait calme, surtout quand son entourage paniquait ou devenait trop gourmand. Il réalisa une grande partie de sa fortune pendant les fluctuations du marché – car il avait une vision à long terme que d'autres n'avaient pas. Cette sagacité est illustrée par le célèbre adage de Warren Buffet « soyez craintif quand les autres sont avides et soyez avide quand les autres sont craintifs ». Comme tous les grands investisseurs, Rockefeller savait résister aux impulsions et privilégiait le bon sens.

Un critique respectueux de l'empire de Rockefeller a décrit le trust Standard Oil comme « une créature mythique protéiforme », capable de se métamorphoser à chaque tentative de démantèlement de la

part de ses concurrents ou du gouvernement. C'était une critique, mais aussi une caractéristique de la personnalité de Rockefeller : résilient, adaptable, calme, génial. Rien ne l'ébranlait, ni les crises économiques, ni les mirages des fausses opportunités, ni les ennemis agressifs ou impressionnants, ni même les procureurs fédéraux (qui trouvaient en lui un témoin difficile à interroger, car il ne mordait jamais à l'hameçon, il ne se braquait pas, il ne s'énervait jamais.)

Était-il né comme ça ? Non. C'était un comportement acquis. Rockefeller avait appris cette leçon de discipline quelque part. Cela avait commencé durant la crise de 1857, à « l'école de l'adversité et du stress », selon ses propres termes.

« Les jeunes gens qui doivent se battre pour s'installer dans la vie ont bien de la chance. Je serai éternellement reconnaissant pour ces trois années et demie d'apprentissage et de difficultés à surmonter, tout au long du chemin », a-t-il déclaré.

Évidemment, de nombreuses personnes ont vécu les mêmes époques compliquées que Rockefeller. Ils ont tous été à l'école des mauvaises périodes, mais peu ont réagi comme lui. Rares sont ceux qui s'étaient entraînés à voir le bon côté des choses, qui considéraient que les obstacles dressés devant eux n'étaient pas de la pure malchance mais une leçon, une chance d'*apprendre* d'un de ces rares moments dans l'histoire de l'économie.

Vous serez confronté à des obstacles pendant votre vie, des obstacles justes ou injustes. Et vous découvrirez à chaque fois que le plus important, ce ne sont pas les obstacles eux-mêmes, mais comment vous les percevez, comment vous réagissez, si vous arrivez à garder la tête froide. Vous apprendrez que cette réaction détermine la façon dont vous arriverez à les dépasser, voire à prospérer à cause d'eux.

Là où certains voient un problème, d'autres voient une opportunité. Là où certains sont aveuglés par la réussite, d'autres voient la réalité avec une objectivité impitoyable. Là où certains perdent le contrôle de leurs émotions, d'autres restent sereins. Le désespoir, la peur, l'impuissance sont des fonctions de notre perception. Il faut vous dire que rien ne vous *oblige* à vous sentir

ainsi, vous choisissez de céder à ces sentiments. Ou alors, comme Rockefeller, choisissez de ne pas y céder.

C'est précisément à ce point de divergence – entre la façon dont Rockefeller percevait son environnement et comment le reste du monde le perçoit généralement – qu'est née sa réussite presque incompréhensible. La confiance prudente qu'il avait en lui était une forme de pouvoir incroyable : percevoir ce que d'autres considèrent négatif de façon rationnelle, claire, et surtout comme une opportunité à saisir – et pas comme quelque chose à craindre ou déplorer.

Rockefeller est bien plus qu'une analogie.

Nous vivons notre propre âge d'or. En moins d'une décennie, nous avons connu l'explosion de deux bulles économiques, des industries entières se sont effondrées, des vies ont été bouleversées. Ce qui semble injuste abonde. Récessions, agitation sociale, adversité. Les gens ont peur et sont découragés, en colère et agacés, ils occupent le parc Zuccotti ou forment des communautés en ligne. Ils ont raison, non ?

Pas forcément.

Les apparences sont souvent trompeuses. Ce qui se cache à l'intérieur, en dessous, c'est ça qui compte.

Nous pouvons apprendre à percevoir les choses différemment, à écarter les illusions que d'autres craignent ou croient. Nous pouvons arrêter de voir les « problèmes » comme des problèmes. Nous pouvons apprendre à voir les choses telles qu'elles sont.

Nous réagissons trop souvent de manière émotive, nous nous décourageons et nous perdons nos objectifs de vue. Tout cela ne fait qu'aggraver les choses. Les perceptions inutiles finissent par envahir notre esprit – l'espace sacré de la raison, de l'action et de la volonté – et par nous déboussoler.

Notre cerveau a évolué pour s'adapter à un environnement très différent aujourd'hui. Par conséquent, nous avons une sorte de bagage biologique. Les êtres humains sont toujours prêts à déceler des menaces et des dangers qui n'existent plus – pensez aux sueurs froides quand vous êtes stressé pour vos finances, ou à votre envie de fuir ou de sortir les griffes quand votre patron vous fait des remontrances. Votre sécurité n'est pas vraiment menacée. Il y a peu

de chances que vous mourriez de faim ou que la violence prenne le dessus, même si c'est parfois l'impression que vous avez.

Nous avons le choix de notre réponse face à cette situation (ou toute autre situation). Nous pouvons nous laisser mener aveuglément par nos instincts primaires ou nous pouvons essayer de les comprendre et apprendre à les filtrer. La discipline dans la perception laisse clairement voir l'avantage et l'action à mener pour chaque problème, sans que la panique ou la peur n'interfèrent.

Rockefeller l'avait bien compris et s'est libéré du joug des mauvaises perceptions destructrices. Il a peaufiné sa capacité à contrôler, canaliser et comprendre ces signaux. C'était comme un superpouvoir, car la plupart des gens n'y arrivent pas, ils restent esclaves de leurs impulsions et de leurs instincts qu'ils n'ont jamais remis en question.

Nous pouvons appréhender la catastrophe de façon rationnelle. Ou plutôt, comme Rockefeller, nous pouvons voir une opportunité dans chaque catastrophe et transformer cette situation négative en apprentissage, en talent ou en fortune. Perçu correctement, n'importe quel événement (que ce soit un krach boursier ou une tragédie personnelle) présente une occasion d'avancer, même si nous ne l'avions pas anticipé.

Nous devons garder à l'esprit plusieurs éléments lorsque nous sommes face à un obstacle qui nous semble insurmontable. Nous devons essayer :

– d'être objectif ;
– de contrôler nos émotions ;
– de choisir de voir le bon côté du problème ;
– de rester calme ;
– d'ignorer ce qui perturbe ou limite les autres ;
– de relativiser ;
– de revenir à l'instant présent ;
– de nous concentrer sur ce que nous pouvons contrôler.

C'est ainsi que l'on voit les opportunités devant l'obstacle. Cela n'arrive pas par miracle, c'est un processus basé sur l'autodiscipline et la logique.

Et cette logique, vous l'avez. Il suffit de la mettre en pratique.

RECONNAISSEZ VOTRE POUVOIR

Ôte ton opinion, alors sera ôtée la plainte
« j'ai été blessé ».
Ôte ta plainte « j'ai été blessé »,
et la blessure sera ôtée.
Marc Aurèle

Le boxeur Rubin « Hurricane » Carter, prétendant au titre de la catégorie mi-moyens et à l'apogée de sa carrière au milieu des années 1960, a été accusé à tort d'un triple homicide. À l'issue de son procès, il a écopé d'une peine hallucinante de trois emprisonnements à perpétuité.

La chute a été rude. Lui qui connaissait le succès et la gloire a été conduit en prison vêtu d'un costume sur-mesure hors de prix, avec une bague en diamants valant 5 000 dollars et une montre en or. Alors qu'il faisait la queue pour rejoindre les autres détenus, il a demandé à parler à un responsable.

En regardant le gardien dans les yeux, Carter l'a informé qu'il ne renonçait pas à la dernière chose qu'il contrôlait encore : lui-même. Il a asséné aux gardiens : « Je sais que vous n'y êtes pour rien dans l'injustice qui m'a conduit dans cette prison, alors je veux bien y rester jusqu'à ce que j'en sorte. Mais, en aucun cas, je ne serai traité comme un prisonnier, car je ne suis pas et je ne serai jamais *impuissant*. »

Au lieu de craquer comme beaucoup l'auraient fait dans sa situation, Carter a refusé de renoncer aux libertés qui lui appartenaient : son comportement, ses croyances, ses choix. Qu'il soit jeté en prison ou mis à l'isolement durant des semaines, Carter

maintenait qu'il avait encore des choix qu'on ne pouvait lui retirer, même si on lui avait pris sa liberté physique.

Était-il en colère ? Évidemment. Il était furieux de ce qui lui arrivait. Mais comprendre cette colère n'était pas constructif. Il refusait d'enrager dans son coin. Il refusait de craquer, de ramper, de désespérer. Il refusait de porter l'uniforme, de manger la nourriture des prisonniers, d'accepter des visites, de demander une libération conditionnelle ou de travailler à l'intendance pour réduire sa peine. Et il ne se laissait pas faire. Personne ne levait la main sur lui, à moins de chercher la bagarre.

Tout ceci était fait dans un but : chaque gramme d'énergie était dépensé à son affaire judiciaire. Chaque minute où il était éveillé était passée à lire – des livres de droit, de philosophie, d'histoire. On ne lui avait pas gâché la vie ; on l'avait placé dans un endroit où il ne méritait pas de se retrouver et il n'avait pas l'intention d'y rester. Il a appris, lu et profité du temps qu'il avait à sa disposition. Il allait sortir de prison non seulement libre et innocenté, mais meilleur.

Il a fallu dix-neuf ans et deux procès pour casser le verdict, mais quand Carter est sorti de prison, il a simplement repris le cours de sa vie. Il n'a pas intenté de procès civil pour réclamer des dommages et intérêts. Il n'a même pas demandé les excuses de la Cour. Pour lui, cela impliquerait qu'ils lui avaient pris quelque chose et qu'il se sentait lésé. Ça n'a jamais été son point de vue, même dans les pires heures passées au trou. Il avait fait un choix : ça ne peut pas m'atteindre – je n'ai peut-être pas souhaité que cela m'arrive, mais j'ai décidé de la façon dont ça allait m'affecter. *Et personne d'autre ne peut décider à ma place*.

C'est nous qui décidons comment faire face à chaque situation, si nous allons craquer ou résister, si nous allons consentir ou rejeter. Personne ne peut nous obliger à abandonner ou croire à quelque chose qui n'est pas vrai (comme une situation qui est franchement désespérée ou impossible à améliorer). Notre perception est le facteur que nous maîtrisons totalement.

On peut nous jeter en prison, nous cataloguer, nous priver de nos biens, mais personne ne contrôlera nos pensées, nos convictions ou nos *réactions*.

Autrement dit, nous ne sommes jamais complètement impuissants.

Même emprisonnés, privés de presque tout, il nous reste un espace de liberté. Notre esprit nous appartient (si on a de la chance, des livres sont à notre disposition) et nous avons du temps, beaucoup de temps. Carter n'avait pas beaucoup de pouvoir, mais il avait compris qu'être impuissant était autre chose. De grands hommes, de Nelson Mandela à Malcom X, ont aussi fait cette distinction essentielle. C'est ainsi qu'ils ont pu transformer leur emprisonnement en atelier où ils se sont transformés, et en école où ils ont commencé à transformer d'autres personnes.

Si un emprisonnement injuste peut être l'occasion de tirer un profit, alors aucune de nos expériences n'est sans receler un avantage potentiel. En toute intelligence, nous pouvons prendre du recul et nous souvenir de situations qui, en elles-mêmes, ne peuvent être selon nous que bonnes ou mauvaises. Cet arbitraire est un jugement, que nous, êtres humains, portons aux choses et aux événements grâce à notre perception.

Une situation donnée peut s'avérer négative pour un individu, mais positive pour un autre.

« Il n'y a de bien et de mal que selon l'opinion que l'on a », dirait Shakespeare.

De son côté, Laura Ingalls Wilder, la romancière auteure de la célèbre série *La Petite Maison dans la prairie,* y croyait fermement. Elle a fait face à des éléments terribles et grandi dans des conditions de vie dramatiques : la pauvreté, l'établissement sur des terrains hostiles et stériles, sur des territoires indiens, les prairies du Kansas et les régions humides de Floride. Mais elle n'a jamais eu peur, elle n'a jamais été blasée, car elle considérait tout cela comme une aventure. N'importe quel lieu était une occasion de se lancer dans de nouveaux projets, de persévérer avec un esprit de pionnier enjoué, peu importe ce que le destin leur réservait, à elle et son époux.

Ce n'est pas pour autant qu'elle voyait toujours la vie en rose, mais elle choisissait d'appréhender chaque situation telle qu'elle était, surmontable avec un peu d'huile de coude et de bonne humeur. D'autres personnes font le choix inverse. Quant à nous,

nous ne faisons pas face à des choses aussi impressionnantes, mais nous décidons rapidement que nous sommes foutus.

Et c'est ainsi qu'un obstacle devient un obstacle.

En d'autres termes, par notre perception des événements, nous sommes complices de la création – ainsi que de la destruction – de chacun de nos obstacles.

Sans nous, il n'y a ni bien ni mauvais. Il n'y a que notre perception. Il n'y a que l'événement et l'histoire que nous nous racontons sur sa signification.

Ça change tout, n'est-ce pas ?

Un employé de votre société commet une erreur imprudente qui vous faire perdre un client. Vous consacrez précisément beaucoup de temps et d'efforts pour éviter cela. *Ou alors*, en changeant votre perception, c'est peut-être précisément ce que vous cherchiez : la chance de percer à travers les défenses et enseigner une leçon qui ne peut être apprise que par expérience. L'*erreur* devient *formation*.

Certes, l'événement ne change pas : quelqu'un a fait une erreur, mais l'évaluation et le résultat sont différents. Avec l'une des approches, vous avez pris l'avantage ; avec l'autre, vous avez succombé à la colère ou la crainte.

Quand votre esprit vous dit que quelque chose est terrible, maléfique, imprévu ou autrement négatif, vous n'avez pas à approuver. Quand on vous dit que quelque chose est désespéré, fou ou en miettes, cela ne l'est pas forcément. Nous décidons de l'histoire que nous nous racontons. Ou si nous allons nous en raconter une, tout compte fait.

La perception est un véritable pouvoir, applicable dans toutes les situations, impossible à entraver. On ne peut qu'y renoncer.

Et cette décision n'appartient qu'à vous.

GARDEZ VOTRE SANG-FROID

Ce dont l'homme a besoin
n'est pas du courage mais du sang-froid.
Cela ne s'acquiert qu'avec l'expérience.
Theodore Roosevelt

Un jour, Ulysses S. Grant posait pour le célèbre photographe de la guerre de Sécession Mathew Brady. Le studio était trop sombre, alors Brady a envoyé quelqu'un sur le toit pour découvrir une verrière. L'assistant a glissé et la vitre s'est brisée. Les témoins ont vu avec effroi des morceaux de verre tomber du ciel comme des dagues, s'écrasant tout autour de Grant. Chaque éclat aurait pu le tuer.

Les derniers morceaux de verre tombés, Brady s'est retourné et a remarqué que Grant n'avait pas bronché. Il était indemne. Grant a levé les yeux vers le trou dans la toiture, puis a fixé à nouveau l'objectif du photographe, comme si rien ne s'était passé.

Lors de la Campagne Overland, Grant surveillait une scène à travers ses jumelles lorsqu'un obus éclata, tuant un cheval à côté de lui. Grant resta les yeux rivés sur ce qu'il observait. On raconte une autre histoire sur Ulysses Grant à City Point, le quartier général de l'Union près de Richmond. Des soldats déchargeaient un bateau à vapeur quand celui-ci explosa. Tout le monde se coucha à terre, sauf Grant qui courait vers la scène de l'explosion au milieu d'une pluie de débris et de corps.

Voilà un homme qui sait garder son sang-froid en toutes circonstances. Voilà un homme qui a une tâche à accomplir et qui fera tout pour y parvenir. Ça s'appelle du sang-froid.

Mais retournons à nos vies quotidiennes…

Nous avons les nerfs à vif.

Les concurrents lorgnent sur nos activités. Des problèmes inattendus surgissent. Notre meilleur employé claque la porte. Notre système informatique ne peut pas gérer la charge de travail. Nous quittons notre zone de confort. Notre patron nous laisse faire tout le travail. Tout s'effondre et s'écroule autour de nous au moment où on n'en peut plus.

Est-ce qu'on baisse les yeux ? Est-ce qu'on l'ignore ? Est-ce qu'on se ressaisit et qu'on se reconcentre ? Est-ce qu'on est cafardeux ? Est-ce qu'on essaie de dissiper cette « mauvaise » impression ?

Et ce ne sont que des choses qui nous arrivent involontairement. Il faut savoir qu'il y a toujours quelqu'un qui cherche à vous avoir, vous intimider, vous ébranler, vous mettre sous pression pour que vous preniez une décision avant de connaître tous les faits. Quelqu'un qui veut vous faire penser et agir selon ses propres termes, pas les vôtres.

Est-ce que vous allez vous laisser faire ?

Lorsque nous visons haut, la pression et le stress s'invitent. Se produiront des choses qui vont nous menacer, nous faire peur, nous prendre de court. Surprise garantie (généralement mauvaise). Le risque d'être dépassé par les événements est omniprésent.

Dans ces circonstances, le talent n'est pas la première caractéristique recherchée, contrairement à la maîtrise de soi et le calme qui le sont, car ces attributs précèdent l'occasion de déployer tout autre talent. Nous devons posséder, comme l'a décrit Voltaire au sujet du succès militaire du premier duc de Malbrouck, ce « courage tranquille au milieu du tumulte et la sérénité de l'esprit au milieu du danger, ce que les Anglais appellent garder la tête froide ».

Quel que soit le danger réel dans lequel nous nous trouvons, le stress déclenche potentiellement nos instincts primaires de crainte.

N'allez pas croire que la maîtrise de soi, le calme et la sérénité sont des attributs réservés à quelques aristocrates. En fin de compte, le sang-froid est une question de mépris et de contrôle.

Par exemple : *Je refuse de reconnaître cela. Je ne veux pas être intimidé. Je résiste à la tentation de déclarer cela un échec.*

Mais le sang-froid est aussi une question d'acceptation : *Eh bien, je crois que c'est mon tour. Je n'ai pas le luxe d'être atteint par cela*

ou de repenser à toutes les fois où ça me pendait au nez. Je suis trop occupé et trop de personnes comptent sur moi.

Le défi et l'acceptation s'accordent bien dans le principe suivant : il y a toujours une riposte, une échappatoire, une issue, donc il n'y a pas de raison de stresser. Personne n'a dit que ce serait facile et, évidemment, les enjeux sont élevés, mais il existe un chemin pour tous ceux qui sont prêts à s'y aventurer.

Et c'est ce que nous devons faire. On le sait, ce sera difficile, ça fera peut-être peur.

Mais nous sommes prêts. Nous sommes calmes, sérieux et nous ne serons pas effrayés.

Cela implique de nous préparer aux réalités de notre situation, de garder notre sang-froid afin de faire de notre mieux pour l'affronter. Nous devons nous endurcir, éliminer les éléments négatifs au fur et à mesure qu'ils arrivent et persévérer dans l'effort – regarder droit devant, comme si rien n'était arrivé.

Parce que, vous le savez désormais, c'est vrai. Si vous restez calme, alors rien n'est réellement « arrivé » – notre perception s'est assurée que cela n'avait pas de conséquences.

GÉREZ VOS ÉMOTIONS

Tu cherches à acquérir un vaste empire ?
Aie de l'empire sur toi-même.
Publilius Syrus

Lorsque l'Amérique s'est engagée dans la course aux étoiles, les astronautes ont dû développer un talent en particulier : l'art de ne pas paniquer.

Quand on panique, on fait des erreurs. On passe outre à la marche des systèmes. On ne tient pas compte des procédures, on ignore les règles. On dévie du plan d'origine. On devient indifférent et on arrête de réfléchir clairement. Simplement, on réagit – pas à quoi on devrait réagir, mais aux hormones de survie qui circulent dans nos veines.

Bienvenue à la source de la plupart de nos problèmes sur notre planète. Tout est planifié à la lettre près, puis quelque chose dérape et la première chose qu'on fait est de délaisser notre projet au profit d'un bon coup de flip. Certains ont besoin de faire sonner l'alarme parce que c'est plus facile que gérer ce qui nous fait face.

À 250 km de la Terre, dans un vaisseau spatial plus petit qu'une voiture, c'est la mort assurée. La panique, c'est du suicide.

Il faut donc s'entraîner à ne pas paniquer. Et ce n'est pas facile.

Avant le premier lancement, la NASA a recréé les conditions du jour J pour les astronautes, étape par étape, des centaines de fois – du menu de leur petit-

déjeuner au transport vers le site de lancement. Lentement, par une série d'expositions progressives, les astronautes ont été préparés à tous les contacts visuels et acoustiques de l'expérience avant le décollage et le voyage dans l'espace. Ils l'ont fait tant de

fois que c'est devenu aussi naturel que de respirer. Ils se sont entraînés de façon exhaustive, ils ont tout testé, sauf le décollage en lui-même. Ils étaient capables de résoudre toutes les variables et d'éliminer toutes les incertitudes.

L'autorité soulage l'incertitude et la peur. L'entraînement, c'est de l'autorité. C'est une soupape de sécurité. Lorsque nous sommes suffisamment exposés, on peut maîtriser des craintes parfaitement ordinaires et naturelles, principalement issues de la méconnaissance. Heureusement, cette méconnaissance peut se résoudre simplement (même si ce n'est pas toujours facile), ce qui permet d'améliorer notre tolérance au stress et à l'incertitude.

John Glenn, le premier astronaute américain en orbite autour de la Terre, a passé près d'une journée entière dans l'espace en contrôlant son rythme cardiaque à moins de 100 battements par minute. Voici donc un individu capable de contrôler son vaisseau spatial et ses émotions, une personnalité qui avait développé ce que Tom Wolfe appellerait plus tard « l'étoffe des héros ».

Mais vous… Vous affrontez un client ou un étranger dans la rue et votre cœur bat la chamade ; ou vous devez vous adresser à la foule et le trac vous paralyse.

Il est temps de se rendre compte que ceci est un luxe, un petit plaisir de notre petite personne. Dans l'espace, ce qui sépare la vie et la mort est le contrôle des émotions.

Appuyer sur le mauvais bouton, mal lire les instruments, engager une séquence trop tôt – ce qui n'aurait pas été envisageable pour le succès de la première mission du programme *Apollo* – et les conséquences auraient été trop importantes.

Pour les astronautes, la question n'était pas « Êtes-vous un bon pilote ? » mais « Savez-vous supporter la pression ? Savez-vous juguler l'envie de paniquer et vous concentrer uniquement sur ce que vous pouvez changer ? Sur la tâche à accomplir ? »

Dans la vie de tous les jours, ce n'est pas très différent. Les obstacles nous rendent émotifs, mais la seule façon d'y survivre ou de les vaincre est de garder le contrôle de nos émotions – garder notre sang-froid quoi qu'il arrive, malgré les variations des événements externes.

Les Grecs appelaient cela *apatheia*.

C’est le genre de sérénité qui vient avec l’absence d’émotions irrationnelles ou extrêmes. Pas la perte de sensations, simplement l’élimination de celles nuisibles et inutiles. Ne laissez pas la négativité s’installer. Dites simplement : « *Non merci, je ne peux pas me permettre de paniquer*. »

Voici le talent à cultiver : la liberté par rapport aux perturbations et aux gênes, pour pouvoir concentrer votre énergie exclusivement à la résolution de problèmes au lieu de surréagir face à eux.

L’e-mail urgent du patron. Le crétin au bar. Un appel du banquier – plus de crédit. On frappe à la porte – il y a eu un accident.

Comme l’a écrit Gavin de Becker dans *The Gift of Fear* (*La peur qui vous sauve*) : « Quand vous vous inquiétez, demandez-vous "Qu’est-ce que je choisis de ne pas voir en ce moment ?" Quelles choses importantes manquez-vous parce que vous avez choisi l’inquiétude aux dépens de l’introspection, de la vigilance ou de la sagesse ? »

Autrement dit : est-ce que s’énerver offre d’autres options ?

Parfois, oui. Mais dans *ce* cas précis ?

Non, je ne crois pas.

Bon.

Si une émotion ne peut pas modifier la situation ou votre problème, c’est sans doute une émotion inutile, voire destructrice.

Mais, c’est ce que je ressens !

Certes, personne ne dit le contraire. Personne ne dit que vous ne pouvez jamais pleurer. Oubliez votre côté « macho ». Si vous avez besoin de prendre un moment pour vous, faites-le. La véritable force est dans le contrôle ou, comme l’a dit Nassim Taleb, la *domestication* de vos émotions, pas de prétendre qu’elles n’existent pas.

Alors ne vous gênez pas, ressentez les choses. Ne vous mentez pas en mélangeant vos émotions liées au problème et la gestion du problème. C’est aussi différent que dormir et se réveiller.

Dites-vous : *C’est moi qui ai le contrôle, pas mes émotions. Je vois ce qui se passe vraiment. Je ne vais pas céder à l’excitation ou à l’énervement*.

Nous supprimons nos émotions logiquement ou du moins c’est le but. La logique, ce sont les questions et les affirmations.

Suffisamment de questions et d'affirmations nous permettent de voir la cause première (qui est toujours plus facile à gérer).

On a perdu de l'argent.

Mais dans les affaires, c'est courant, non ?

Oui.

Ces pertes sont-elles catastrophiques ?

Pas forcément.

Si ce n'était pas complètement imprévisible, comment cela peut être si mauvais ? Pourquoi vous énerver pour quelque chose qui est censé se produire occasionnellement ?

Eh bien… heu… je…

En plus, vous avez déjà géré des situations pires que ça. Ne serait-ce pas plus utile de faire appel à vos ressources plutôt que de vous laisser envahir par la colère ?

Essayez d'avoir ce dialogue avec vous-même pour voir comment contenir ces émotions extrêmes. Elles ne dureront pas longtemps, c'est certain.

Après tout, vous n'allez pas en *mourir*.

Quand vous sentez l'angoisse monter, ça pourrait vous aider de vous répéter « je ne vais pas en mourir, je ne vais pas en mourir, je ne vais pas en mourir ».

Ou alors, essayez la question de Marc Aurèle :

« Est-ce que ce qui s'est passé vous empêche d'agir avec justice, générosité, maîtrise de soi, santé mentale, prudence, honnêteté, humilité, franchise ? »

Non.

Alors, remettez-vous au travail !

Inconsciemment, nous devrions tous nous poser sans cesse cette question : *Ai-je besoin de flipper pour ça ?*

La réponse, comme pour les astronautes, soldats, médecins et tant d'autres experts, doit être : *Non, parce que je me suis entraîné pour faire face à cette situation et je peux garder mon self-control*. Ou alors : *Non, parce que je me suis ressaisi et j'ai compris que ça n'apporte rien de constructif*.

DÉVELOPPEZ VOTRE OBJECTIVITÉ

Quand une impression te frappe, ne la laisse pas
te désarçonner. Dis-lui juste : « Attends un peu,
fais voir qui tu es et ce que tu représentes.
Laisse-moi te tester. »
Épictète

La phrase « c'est arrivé et c'est grave » contient en réalité deux impressions juxtaposées. La première « c'est arrivé » est objective. La seconde « c'est grave » est subjective.

Au XVIe siècle, le samouraï Miyamoto Musashi a remporté de nombreux combats à l'épée contre des adversaires redoutés, parfois désarmé. Dans le *Traité des cinq roues*, il nota la différence entre observer et percevoir. « L'œil qui perçoit est faible, l'œil qui observe est fort. »

Miyamoto Musashi avait compris que l'œil qui observe voit simplement les choses qui existent. Quant à l'œil qui perçoit, il en voit davantage.

L'œil qui observe voit des événements sans distractions, sans exagérations, sans perception erronée. L'œil qui perçoit voit des « obstacles insurmontables » ou des « revers majeurs » ou simplement des « problèmes ». Il jette de l'huile sur le feu. L'œil qui observe est utile, l'œil qui perçoit ne l'est pas.

Pour paraphraser Nietzsche, être parfois superficiel – prendre les choses telles qu'on les voit – est l'approche la plus profonde.

Dans la vie, combien de problèmes semblent surgir de jugements sur des éléments qu'on ne contrôle pas, comme s'il y avait un moyen probable de les contrôler ? Combien de fois voit-on ce que

nous croyons être là, ou devoir être là, au lieu de voir ce qui est vraiment là ?

En contenant nos émotions, nous pouvons voir les choses calmement, telles qu'elles sont réellement. Nous pouvons y parvenir grâce à notre œil qui observe.

Ce sont les perceptions qui posent problème. Elles nous livrent des « informations » inutiles au moment précis où nous ferions mieux de nous concentrer sur ce qui se dresse devant nous : un sabre, une négociation cruciale, une opportunité, une information ou tout autre chose.

Notre cerveau animal tente de comprimer l'espace entre impression et perception. Penser, percevoir, agir, le tout en quelques millisecondes.

Le cerveau d'un cerf lui dira de courir parce qu'il y a un danger. Alors, l'animal court et se jette parfois au milieu de la circulation.

On peut remettre en cause cet instinct. On peut ne pas être d'accord. On peut court-circuiter l'interrupteur et réfléchir à la menace avant d'agir.

Mais il faut de la force. C'est comme un muscle qu'il faut développer. Ce sont les mouvements de tendre, soulever, retenir qui développent les muscles.

Comme Musashi, la plupart des adeptes d'arts martiaux se concentrent sur l'entraînement mental autant que sur l'entraînement physique. Les deux sont importants, et demandent une pratique et un entraînement rigoureux.

Les stoïciens ont développé un exercice que l'on pourrait appeler « expressions de l'outrage ». Ils utilisent le mépris pour mettre les choses à nu, « ôter les légendes qui les entourent ».

Épictète conseillait à ses disciples lorsqu'ils citaient un grand penseur, de l'imaginer en train de faire l'amour. C'est amusant. Essayez la prochaine fois que quelqu'un vous impressionne ou vous menace. Représentez-vous ces individus en train de râler et grogner, maladroits en privé – comme tout le monde.

Marc Aurèle avait sa propre version de l'exercice où il décrivait des objets précieux ou de luxe sans euphémisme – un rôti n'est qu'un animal mort et un grand cru de vin n'est que du raisin

fermenté. L'objectif était de voir les choses telles qu'elles sont, sans ornement.

Nous pouvons l'appliquer à n'importe qui ou n'importe quelle situation. La promotion à laquelle on tient tant, qu'est-ce que c'est concrètement ? Nos critiques ou nos opposants qui nous font nous sentir tout petits, remettons-les à leur place. C'est tellement mieux de voir les choses telles qu'elles sont réellement, et pas comme nous les avons imaginées.

L'objectivité signifie retirer le « moi », la part subjective, de l'équation. Demandez-vous ce qui arrive quand nous donnons un conseil à quelqu'un. Nous voyons son problème clairement, les solutions sont évidentes. Ce qui est présent lorsque nous affrontons nos propres obstacles est toujours absent lorsque nous écoutons les problèmes des autres : le vécu. Avec les autres, nous pouvons être objectifs.

Nous prenons le problème au pied de la lettre et nous nous efforçons immédiatement d'aider notre ami à le résoudre. Égoïstement – et bêtement –, nous gardons pour nous notre sentiment de persécution et nos plaintes.

Imaginez que ce n'est pas à vous que le problème arrive. Dites-vous que ce n'est pas important, que ce n'est pas grave. Est-ce que vous auriez moins de mal à savoir quoi faire ? Parviendriez-vous à évaluer le problème et ses solutions plus rapidement et froidement ? Pourriez-vous l'écarter ou l'accepter calmement ?

Pensez à toutes les façons dont quelqu'un pourrait résoudre un problème précis. Non, réfléchissez *sérieusement*. Avec clarté, pas avec compassion (ça, vous aurez le temps d'en avoir plus tard). Il s'agit d'un exercice, ce qui demande un peu d'entraînement. Plus on s'y essaie, plus on s'améliore. Et plus on devient doué pour voir les choses telles qu'elles sont, plus la perception sera votre alliée plutôt que votre ennemie.

MODIFIEZ VOTRE POINT DE VUE

L'être humain n'existe simplement pas
mais il décide de son existence,
de ce qu'il deviendra l'instant suivant.
De même, tout être humain
est libre de changer à tout moment.
Viktor Frankl

Un jour où le général athénien Périclès était à la tête d'une mission navale durant la guerre du Péloponnèse, il y eut une éclipse solaire et sa flotte de 150 navires fut plongée dans l'obscurité.

Surpris par cet événement inattendu et déroutant, ses hommes furent pris de panique. Contrairement à l'équipage, Périclès semblait imperturbable. Il s'approcha de l'homme de barre et lui ôta son manteau pour le lui enrouler autour de la tête. Il lui demanda s'il avait peur de ce qu'il voyait.

Évidemment *que non.*

Alors, quelle importance, demanda Périclès, quand la cause de l'obscurité est différente ?

Les Grecs étaient malins, mais sous cette remarque se niche la notion fondamentale non seulement de la philosophie stoïcienne mais aussi de la psychologie cognitive : *le point de vue est capital*.

Autrement dit, quand on peut déconstruire une chose ou la regarder sous un angle différent, elle perd son emprise sur nous.

La peur est un facteur incapacitant, distrayant, fatigant et souvent irrationnel. Périclès l'avait parfaitement compris et il a su utiliser le pouvoir de la relativisation pour la surmonter.

Les Grecs avaient compris qu'on a tendance à choisir l'explication la plus inquiétante à notre détriment. Nous avons peur des obstacles

car notre perspective est faussée – une simple modification du point de vue peut changer complètement nos réactions. La tâche, comme Périclès l'a montrée, n'est pas d'ignorer la peur, mais de trouver une explication pour la dissiper. Quand vous êtes saisi par la peur, déconstruisez-la.

Souvenez-vous : nous choisissons la manière dont nous considérons les choses. Nous avons la possibilité d'opter pour une autre façon de regarder une situation. Si nous ne pouvons pas modifier l'obstacle lui-même (cette partie de l'équation reste immuable), le pouvoir de la relativisation peut changer la manière dont on voit l'obstacle. Comment on appréhende, perçoit et contextualise un obstacle et la signification qu'on lui donne, détermine à quel point il sera fatigant et difficile de le surmonter.

C'est à vous de choisir si vous souhaitez mettre « je » devant quelque chose (Je déteste parler en public. J'ai raté. Je suis blessé par cela). Cela ajoute un élément, *vous* par rapport à l'obstacle, au lieu de l'obstacle seul. Avec la mauvaise perspective, on se consume et on se retrouve à la merci de quelque chose de relativement insignifiant. Alors, pourquoi est-ce qu'on s'inflige cela ?

Le bon point de vue a une étrange façon de réduire l'échelle des obstacles – et de l'adversité.

Quelle que soit la raison, nous avons tendance à regarder les choses séparément. On se flagelle pour avoir raté une affaire ou une réunion. À l'échelle individuelle, ça craint : on a raté 100 % de cette occasion.

Ce que nous oublions dans ce cas, comme aime à le rappeler le multimilliardaire Richard Branson, c'est que « dans les affaires, les occasions sont comme les bus ; il y en aura toujours d'autres. » Une réunion n'est rien par rapport à toutes les réunions que vous aurez dans votre vie ; un contrat n'est qu'un contrat. En fait, on a peut-être évité de prendre une balle. La prochaine occasion pourrait être meilleure.

Notre façon de considérer le monde change notre façon de voir ces choses. Est-ce que notre point de vue nous offre réellement une perspective ou est-ce que c'est celui-ci qui est la cause du problème ? Telle est la question à nous poser.

Ce qu'on peut faire, c'est focaliser notre point de vue sur ce qui nous laisse le plus serein, puis l'élargir afin d'être prêt pour la tâche qui nous attend. Pensez-y comme un montage sélectif – ne pas décevoir les autres, mais nous orienter correctement.

Et ça *marche*. Des petites modifications peuvent changer ce qui paraissait auparavant comme une tâche impossible. Soudain, là où nous nous sentions faibles, nous nous rendons compte que nous sommes forts. Avec du recul, nous découvrons des leviers que nous ignorions posséder.

Il y a deux définitions de la perspective :

Contexte : une vision large du monde, pas uniquement ce que nous avons sous les yeux.

Cadre : la façon unique de chaque individu de considérer le monde, d'interpréter ses événements.

Les deux définitions sont importantes et peuvent être utilisées efficacement pour changer une situation qui semblait auparavant impossible ou impressionnante.

George Clooney a passé sa première année à Hollywood à se faire recaler aux auditions. Il voulait se faire apprécier des producteurs et des metteurs en scène, ce qui n'était pas le cas. Blessé, Clooney accusait le système de ne pas voir à quel point il était bon acteur.

Ce point de vue devrait vous dire quelque chose. C'est ce qu'on ressent lors d'un entretien d'embauche, d'une présentation devant des clients ou d'une tentative de séduction dans un café. Nous nous soumettons inconsciemment à ce que Seth Godin, auteur et entrepreneur, appelle « la tyrannie pour être l'élu ».

Tout a changé pour George Clooney lorsqu'il a adopté un point de vue différent. Il s'est rendu compte que les castings sont aussi un obstacle pour les producteurs – ils doivent absolument trouver un acteur et ils espèrent que le prochain sera le bon. Les auditions étaient un moyen de résoudre leur problème, mais pas le sien.

Grâce à son nouveau point de vue, Clooney incarna la solution. Il n'allait pas être un simple individu qui tentait sa chance. Il allait être quelqu'un qui offrait quelque chose de spécial. Il était la réponse aux prières des directeurs de casting et pas l'inverse. C'est ce qu'il a commencé à projeter durant les auditions, pas uniquement son

talent d'acteur, mais aussi le fait qu'il était l'homme idéal pour le rôle. Il comprenait ce que les directeurs de casting cherchaient pour un rôle spécifique et c'est ce qu'il leur proposait à chaque fois, en préproduction, pendant le tournage et pour la promotion.

La différence entre la bonne et la mauvaise perspective est capitale.

La façon dont nous interprétons les événements dans notre vie – notre point de vue – dessine le cadre de notre réponse – qu'il y ait une réponse ou qu'on encaisse sans broncher.

Le corps suit la tête. La perception précède l'action. L'action appropriée suit le bon point de vue.

EST-CE QUE CELA DÉPEND DE VOUS ?

Dans la vie, notre première tâche est de diviser et distinguer les choses en deux catégories : je ne peux pas maîtriser les éléments externes, mais je peux décider des choix que je fais vis-à-vis d'eux. Où vais-je trouver le bien et le mal ? En moi, dans mes choix.
Épictète

Tommy John est un joueur de baseball malin qui a joué pendant 26 saisons dans les ligues majeures. Imaginez un peu : *26 saisons* ! À ses débuts, Kennedy était président et à la fin de sa carrière, c'était George W. Bush. Il a lancé des balles à Mickey Mantle [1] et Mark McGwire [2].

C'est une performance quasi surhumaine. S'il a réussi à le faire, c'est parce qu'il avait le don de se poser, ainsi qu'aux autres, une question et ses variantes : *Est-ce qu'il y a une chance ? Est-ce que j'ai une chance ? Est-ce que je peux faire quelque chose ?*

Il ne cherchait qu'à obtenir un oui en réponse, même si les chances paraissaient maigres ou aléatoires. S'il y avait une chance, il était toujours prêt à la saisir et en faire bon usage, même si cela lui demandait beaucoup d'efforts ou d'énergie. Si l'effort allait changer le résultat, il était prêt à mourir sur le terrain plutôt que laisser l'occasion passer.

La première fois, c'était au cours de la saison 1974. Tommy John s'est blessé de façon irréversible au ligament latéral interne du coude, du côté où il lançait la balle. À cette époque, quand un lanceur se blessait au bras, sa carrière était finie. Les médecins appelaient cette blessure « bras mort ». Fin de la partie.

Mais John a refusé d'accepter son sort. Pouvait-il faire quelque chose pour remonter sur la butte de lancement ? Effectivement. Les médecins ont suggéré une opération pour remplacer son ligament en prélevant un tendon dans son autre bras. *Une chance sur cent que cela fonctionne.* Et sans opération ? *Aucune*.

Il aurait pu prendre sa retraite, mais il avait une chance sur cent. Avec de la rééducation et de l'entraînement, il contrôlait *partiellement* cette chance. Et il l'a saisie. Par la suite, il a gagné 164 matchs en 13 saisons. Cette procédure médicale est désormais connue sous le nom de « l'opération Tommy John ».

Une dizaine d'années plus tard, John eut le même courage et le même esprit lorsque son fils chuta d'une fenêtre située au troisième étage, avala sa langue et faillit mourir. Aux urgences, alors que les médecins étaient convaincus que le garçon n'allait sans doute pas s'en sortir, John déclara à sa famille que même si ça devait prendre un an ou dix, ils ne devaient pas abandonner tant qu'il resterait quelque chose à essayer.

Son fils s'est complètement rétabli.

Pour John, sa carrière dans le baseball semblait terminée à quarante-cinq ans, quand les Yankees l'ont remercié à la fin de la saison 1988. Encore une fois, il ne l'accepta pas. Il appela l'entraîneur et lui demanda quelles étaient ses chances s'il se pointait au printemps comme agent libre. On lui répondit qu'il ne devrait plus jouer au baseball à son âge. Il répéta sa question : *Dites-moi franchement, si je me pointe, est-ce que j'aurai une chance ?* Les officiels ont répondu : *Bon, d'accord, tu auras une chance*.

Tommy John était le premier à arriver au camp d'entraînement. Il s'est entraîné de longues heures, a appliqué toutes les leçons apprises au cours de ses vingt-cinq années de carrière et il a été accepté dans l'équipe en tant que doyen. Il a joué lors du match d'ouverture de saison – et gagné en accordant deux *home runs* (coups de circuit) sur sept tours de batte.

Ce que Tommy John pouvait changer – quand il en avait l'occasion – valait bien tous ses efforts. Il disait aux entraîneurs qu'il préférait mourir sur le terrain plutôt que d'abandonner. Il avait compris qu'en tant que sportif professionnel, il devait analyser la

différence entre l'improbable et l'impossible. Voir cette minuscule distinction lui a permis de devenir ce qu'il est devenu.

Pour maîtriser la même puissance, les personnes en cure de désintoxication apprennent la Prière de la Sérénité :

Mon Dieu, donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer,

Le courage de changer les choses que je peux,

Et la sagesse d'en connaître la différence.

C'est ainsi qu'ils concentrent leurs efforts. C'est beaucoup plus facile de combattre une addiction quand on ne se bat pas contre le fait d'être né, que nos parents soient des monstres ou d'avoir tout. Ça, c'est fait. Aucune chance que ça change.

Et si vous vous attachiez à ce que vous pouvez changer ? C'est là que vous pouvez faire la différence.

Derrière la Prière de la Sérénité se cache un précepte des stoïciens vieux de 2000 ans : « *ta eph'emin, ta ouk eph'emin* ». Ce qui dépend de nous, ce qui ne dépend pas de nous.

Alors, qu'est-ce qui dépend de nous ?

Nos émotions
Nos jugements
Notre créativité
Notre comportement
Notre point de vue
Nos désirs
Nos décisions
Notre détermination

C'est notre terrain de jeu, si on veut. Tout est franc-jeu.

Et qu'est-ce qui ne dépend pas de nous ?

Eh bien, tout le reste. Le temps qu'il fait, l'économie, les circonstances, les émotions et jugements des autres, les tendances, les catastrophes, etc.

Si ce qui dépend de nous est l'aire du jeu, ce qui ne dépend pas de nous sont les règles et les conditions du jeu, des facteurs avec lesquels les grands athlètes doivent composer et qu'ils ne contestent pas (parce que ça ne sert à rien).

Contester, se plaindre ou, pire, simplement abandonner, sont des choix. Des choix qui, le plus clair du temps, ne font *rien* pour nous

faire arriver à notre but.

Mais pour ce qui est de la perception, il y a une différence cruciale à faire : la différence entre les choses qui sont en notre pouvoir et celles qui ne le sont pas. C'est la différence entre ceux qui peuvent accomplir de grandes choses et ceux qui trouvent que c'est impossible de rester sobre – d'éviter non seulement la drogue ou l'alcool, mais toutes les addictions.

À sa façon, le dragon le plus nuisible à terrasser est celui qui nous fait croire qu'on peut changer des choses qu'on ne peut tout simplement pas changer. Si quelqu'un décide de ne pas investir dans votre société, ça ne dépend pas de vous. Mais la décision de peaufiner, d'améliorer vos arguments dépend de vous. Si quelqu'un vous a piqué l'idée ou l'a eue en premier ? Non, ça ne dépend pas de vous. Améliorer, modifier ou se battre pour ce qui vous appartient ? Oui, ça dépend de vous.

Se concentrer exclusivement sur ce qui dépend de vous augmente votre pouvoir. En revanche, toute dépense d'énergie dirigée vers des choses que l'on ne peut pas influencer est du gâchis – de la complaisance et de l'autodestruction. Une grande partie du pouvoir – le nôtre et celui des autres – est gaspillée ainsi.

Considérer un obstacle comme un défi, en tirer le meilleur parti, est aussi un choix – un choix qui dépend de nous.

Est-ce que j'aurais une chance, entraîneur ?

Ta eph'emin ?

Est-ce que ça dépend de moi ?

PROFITEZ DE L'INSTANT

La ruse pour oublier le panorama
est de zoomer sur les détails.
Chuck Palahniuk

Regardez la liste des entreprises qui se sont lancées pendant une crise économique ou financière.

Le magazine *Fortune* (90 jours après le krach de 1929) ;
FedEx (crise du pétrole de 1973) ;
UPS (panique de 1907) ;
The Walt Disney Company (la première année d'activité s'est finie par le krach de 1929) ;
Hewlett-Packard (durant la Grande Dépression, en 1935) ;
Charles Schwab Corporation (krach de 1974-1975) ;
Standard Oil (Rockefeller a racheté les parts de ses associés et en a pris le contrôle en février 1865, la dernière année de la guerre de Sécession) ;
Coors (dépression de 1873) ;
Costco (récession de la fin des années 1970) ;
Revlon (Grande Dépression, 1932) ;
General Motors (panique de 1907) ;
Procter & Gamble (panique de 1937) ;
United Airlines (1929) ;
Microsoft (récession de 1973-1975) ;
LinkedIn (2002, après l'éclatement de la bulle des .com).

La plupart de ces entreprises ignoraient se trouver en plein milieu d'une crise historique majeure. Pourquoi ? Parce que leurs créateurs étaient trop occupés à exister dans le présent – à gérer la situation présente. Ils ne savaient pas si les choses allaient s'améliorer ou empirer, ils connaissaient juste l'état actuel des choses. Ils avaient une tâche qu'ils souhaitaient accomplir ou un produit qu'ils

estimaient pouvoir vendre. Ils savaient qu'ils avaient des salaires à payer.

Dans notre quotidien, nous ne nous contentons pas de gérer les choses telles qu'elles se produisent. Nous plongeons systématiquement dans ce qu'elles « signifient », si elles sont « justes » ou pas, ce qui se « cache derrière », ce que font les autres. Puis nous nous demandons pourquoi nous n'avons pas l'énergie pour gérer nos problèmes. Ou alors, nous nous énervons ou bien nous sommes impressionnés parce que nous y avons trop réfléchi, alors que si nous nous étions simplement attelés à la tâche, nous aurions sans doute déjà terminé.

Les fables et les mythes embrouillent notre compréhension du monde des affaires, ce qui est drôle puisqu'on rate la véritable histoire en nous concentrant sur des individus. En fait, la moitié des entreprises du classement Fortune 500 ont été montées en temps de crise ou de récession. *La moitié !*

La plupart des gens partent avec un désavantage (souvent en l'ignorant complètement) et s'en sortent bien. Ce n'est pas injuste, c'est universel. Les survivants survivent parce qu'ils ont géré les choses au jour le jour – c'est le secret.

Concentrez-vous sur l'instant présent, pas sur les monstres qui vous devancent éventuellement.

Une entreprise doit prendre les contraintes opérationnelles de son environnement telles qu'elles sont et viser tous les bénéfices possibles. Les personnes qui ont un esprit d'entreprenariat sont comme les animaux, bénis de n'avoir ni le temps ni la capacité de réfléchir à la façon dont les choses devraient être ou comment ils préféreraient qu'elles soient.

Pour toutes les espèces autres que l'être humain, les choses sont simplement telles qu'elles sont. Notre problème est qu'on veut toujours connaître la signification des choses, savoir pourquoi les choses sont comme ça. Comme si le *pourquoi* était important. Comme l'a dit Emerson : « On ne va pas passer la journée en explications. » Ne perdez pas de temps avec ces fausses constructions.

Peu importe que ce soit la meilleure ou la pire époque pour vivre, que le marché du travail soit favorable ou non, ou que l'obstacle

devant vous soit intimidant ou contraignant. Ce qui importe, c'est que l'instant présent est présent.

Les implications de votre obstacle sont théoriques, elles existent dans le passé et l'avenir. Nous vivons dans l'instant présent. Plus nous l'acceptons, plus il sera facile d'affronter l'obstacle et d'avancer.

On peut utiliser ce qui nous ennuie comme une opportunité pour nous concentrer sur l'instant présent, pour ignorer l'ensemble de la situation et apprendre à se contenter de ce qui arrive, comme ça arrive. N'attendez rien de l'avenir pour confirmer vos prédictions, car vous n'en avez fait aucune. Laissez chaque instant effacer le précédent ou ce que d'autres espéraient.

Vous trouverez la méthode qui fonctionne le mieux pour vous, mais il y a beaucoup de choses que vous pouvez intégrer à l'instant présent : pratiquer une activité physique, déconnecter, aller vous promener, méditer, adopter un chien – un rappel constant du bonheur présent.

Une chose est sûre. Il ne faut pas se contenter de dire « oh ! je vais vivre dans le présent », mais s'y contraindre, se reconcentrer quand l'esprit vagabonde – ne le laissez pas divaguer. Il faut rejeter les pensées distrayantes – même si ça vous démange.

Quand le choix de vos possibilités se réduit, c'est plus facile à corriger plutôt que d'agir. Souvenez-vous que ce moment ne représente pas toute votre vie, mais un moment de votre vie. Concentrez-vous sur ce qui est devant vous, à l'instant présent. Ignorez ce qu'il « représente » ou « signifie » ou « pourquoi ça m'arrive à moi ».

Il y a plein d'autres choses qui se passent en ce moment même pour vous préoccuper de ça.

PENSEZ AUTREMENT

Le génie est la capacité de mettre en œuvre
ce que vous avez à l'esprit.
Il n'y a pas d'autre définition du génie.
F. Scott Fitzgerald

Steve Jobs était célèbre pour ce qu'on appelle son « champ de distorsion de la réalité ». Moitié tactique de motivation, moitié pure ambition, ce champ lui a permis de faire peu de cas de phrases telles que « ça ne peut pas se faire » ou « il nous faut plus de temps ».

Ayant appris tôt dans la vie que la réalité était à tort prisonnière de règles et de compromis que les gens avaient appris enfants, Jobs avait une notion nettement plus agressive de ce qui était possible ou pas. Pour lui, quand on prend en compte la vision et l'éthique du travail, une grande partie de la vie est malléable.

Par exemple, dans les phases initiales de conception d'une nouvelle souris pour les premiers produits Apple, Steve Jobs avait de grandes attentes. Il voulait qu'elle puisse bouger de façon fluide dans n'importe quel sens – une nouveauté pour les souris à l'époque – mais un des designers a déclaré à l'ingénieur que c'était commercialement infaisable. Ce que Jobs souhaitait n'était pas réaliste et ne fonctionnerait pas. Le lendemain, l'ingénieur a appris que Jobs avait renvoyé le designer qui avait déclaré cela. Lorsque son remplaçant est arrivé, il a déclaré : « Je peux créer cette souris. »

Telle était la vision de la réalité de Jobs au travail. Malléable, inflexible, assurée. Son exigence s'expliquait par sa volonté de vouloir accomplir quelque chose d'extrêmement abouti. Il savait que

viser bas signifiait accepter un résultat médiocre. Viser haut pouvait, si tout allait bien, créer quelque chose d'extraordinaire. Il était le Napoléon qui criait à ses soldats : « Ce ne sont pas les Alpes qui vont nous arrêter ! »

Pour la plupart d'entre nous, cette assurance n'est pas évidente. C'est compréhensible. Tant de personnes autour de nous assènent qu'il faut être réaliste, ou conservateur, ou pire – ne pas faire tanguer la barque. C'est un inconvénient majeur quand il s'agit d'essayer de réaliser de grandes choses, car bien que nos doutes (et doutes de soi) semblent réels, ils ont peu de rapport avec ce qui est possible ou impossible.

Notre perception détermine très largement ce dont nous sommes capables ou incapables de faire. Elle détermine de bien des façons la réalité elle-même. Lorsque nous croyons davantage à l'obstacle qu'à l'objectif, lequel triomphera inévitablement ?

Pensez par exemple aux artistes. Ce sont leur vision et leur sens de l'expression unique qui symbolisent la définition de « l'art. » Ce qui était possible pour un artiste avant Le Caravage et après que ce dernier nous a impressionnés avec ses chefs-d'œuvre sombres sont deux choses très différentes. Il en va de même pour un philosophe, un écrivain ou un peintre d'hier, confrontés à leurs contemporains.

C'est pour cette raison que nous ne devrions pas prêter trop d'attention à ce que disent les gens (ou notre voix intérieure). Nous risquerions de ne rien accomplir du tout.

Soyez ouvert. Questionnez-vous.

Même si nous ne contrôlons pas la réalité, notre perception l'influence.

Une semaine avant la livraison prévue du premier ordinateur McIntosh, les ingénieurs ont déclaré à Steve Jobs qu'ils ne pouvaient pas respecter les délais. Ils ont expliqué qu'il leur fallait quinze jours de plus. Jobs a calmement expliqué que si les ingénieurs pouvaient le faire en quinze jours, ils pourraient le faire en une semaine, que ça ne faisait pas une grande différence sur une période si courte. De plus, puisqu'ils avaient bien avancé et bien travaillé, il était impossible de ne pas livrer le produit le 16 janvier, comme prévu. Les ingénieurs se sont repris et ont tenu les délais.

L'insistance de Steve Jobs les avait poussés, une fois de plus, à dépasser ce qu'il leur semblait possible.

Et comment vous et moi gérons habituellement un délai impossible à tenir, imposé par un supérieur hiérarchique ? On se plaint. On se fâche. On conteste. Comment ose-t-il ? Pourquoi ? Pour qui on me prend ? On cherche une issue et on se lamente.

Évidemment, rien de tout cela n'affecte la réalité objective du délai imposé. En tout cas, ça ne fait pas avancer le « Schmilblick ». Steve Jobs supportait difficilement ceux qui ne croyaient pas dans leur capacité à réussir, même si ses exigences étaient injustes, désagréables ou ambitieuses.

Le génie et la magie de ses produits – qui semblaient souvent extrêmement intuitifs et futuristes – incarnaient ce trait de caractère. Il avait dépassé ce que d'autres considéraient comme des freins et par conséquent, il a créé quelque chose d'inédit. Personne ne croyait qu'Apple pouvait créer de tels produits. En réalité, Steve Jobs avait été évincé en 1985 parce que les membres du conseil d'administration de l'époque pensaient que c'était de la folie qu'Apple se lance dans les produits grand public. La preuve que non.

Steve Jobs avait appris à rejeter les premières impressions et les objections qui s'ensuivent, car ces dernières sont presque toujours ancrées dans la peur. Lorsqu'il a commandé un verre spécial pour l'écran du premier iPhone, le fabricant était consterné par les délais. « On n'a pas la capacité de le produire. » « N'ayez pas peur, a répliqué Jobs. Vous pouvez le faire. Occupez-vous-en. Vous y arriverez. » Du jour au lendemain, l'usine a été transformée en verrerie et en six mois, suffisamment d'écrans avaient été produits pour la première série de téléphones.

Cela est radicalement différent du comportement qu'on nous a inculqué. *Sois réaliste,* nous a-t-on répété*. Tiens compte des critiques. Joue franc jeu avec les autres. Fais des compromis*. Et si les « autres » avaient tort ? Et si l'opinion générale était trop conservatrice ? C'est cette réaction courante de nous *plaindre, reporter et abandonner* qui nous arrête.

Un entrepreneur est quelqu'un qui a confiance dans sa capacité à créer quelque chose là où il n'y a rien. Pour lui, l'idée que personne

d’autre n’a jamais fait ceci ou cela est une bonne chose. Lorsqu’on nous attribue une tâche injuste, certains y voient une chance de se mettre à l’épreuve et de tout donner sachant combien il leur sera difficile d’en sortir vainqueurs. Ils y voient une opportunité, car c’est souvent dans cet état d’esprit « je n’ai rien à perdre » qu’on est le plus créatif.

Nos meilleures idées naissent là où les obstacles illuminent de nouvelles options.

TROUVEZ LA BONNE OCCASION

Le juste teindra les événements
de sa propre couleur…
et tirera profit des conséquences.
Sénèque

L'un des événements les plus marquants et choquants qui s'est produit lors d'une guerre moderne était le *Blitzkrieg*, la stratégie offensive allemande. Durant la Seconde Guerre mondiale, les Allemands voulaient éviter l'enlisement des batailles de tranchées du premier conflit mondial. Ils ont donc concentré leurs divisions mobiles pour lancer des offensives rapides pour surprendre leurs ennemis.

Comme la pointe d'une lance, les colonnes de blindés se sont ruées en Pologne, aux Pays-Bas, en Belgique et en France, causant des ravages et rencontrant peu de résistance. La plupart du temps, les chefs adverses se rendaient au lieu d'affronter le monstre invincible et infatigable qui leur tombait dessus. La tactique de la guerre éclair (*Blitzkrieg)* avait été conçue pour exploiter le recul de l'ennemi – il doit s'effondrer à la vue d'une force qui semble écrasante. Cette stratégie militaire fonctionne parce que les troupes ennemies considèrent la force d'attaque comme un obstacle énorme qui leur fonce dessus.

C'est ainsi que les Alliés ont considéré le *Blitzkrieg* pendant une grande partie de la guerre. Ils ont vu sa puissance et leur propre vulnérabilité face à lui. Durant les semaines et les mois qui ont suivi l'invasion de la Normandie par les forces alliées, les Anglo-Américains ont à nouveau été confrontés à une série de contre-attaques allemandes éclair. Comment les arrêter ? Allaient-ils être

rejetés sur les plages où ils venaient de débarquer en en payant le prix fort ?

Un grand meneur a répondu à cette question. Arrivant dans la salle de réunion du quartier général de Malte, le général Dwight D. Eisenhower a fait cette déclaration : il n'acceptait plus la timidité de ses généraux découragés. « La situation actuelle doit être considérée comme une chance pour nous, pas comme une catastrophe. Je ne veux voir que des visages réjouis autour de la table. »

Au cours de la vague de contre-attaques qui déferlait, Eisenhower a pu voir la solution tactique qui était sous leur nez tout ce temps-là : la stratégie des nazis comportait en son sein son propre moyen de destruction.

C'est alors que les Alliés ont pu voir l'opportunité dans l'obstacle au lieu de simplement voir l'obstacle qui les menaçait. Tant que les Alliés pouvaient plier sans casser, le commandement allemand allait envoyer quelque 50 000 soldats à l'attaque tête baissée dans le filet – ou au « hachoir », comme l'a dit Patton avec éloquence.

La bataille des Ardennes et la poche de Falaise avant elle, deux opérations dont on craignait qu'elles ne marquent la fin de l'avancée des Alliés, ont en fait été des triomphes. En laissant passer l'avant des troupes allemandes, puis en attaquant ses flancs, les Alliés ont complètement encerclé l'ennemi par l'arrière. La poussée inexorable des Panzers allemands n'était pas seulement impuissante mais aussi suicidaire – un bon exemple pour ne jamais laisser ses flancs exposés.

Mais c'est surtout un exemple du rôle que joue notre perception dans la réussite ou l'échec de nos adversaires.

C'est important de ne pas être dépassé, découragé ou agacé par les obstacles, et peu de personnes y parviennent. Mais après avoir contrôlé vos émotions, quand vous voyez les choses objectivement et quand vous avez retrouvé votre aplomb, la prochaine étape devient possible : un revirement mental pour ne plus voir que l'obstacle mais l'opportunité qu'il vous offre.

Comme l'a écrit Laura Ingalls Wilder : « Il y a du bien dans toute chose, si seulement nous nous donnons la peine de le chercher. »

Chercher n'est pas notre fort. On ferme les yeux devant le cadeau. Imaginez-vous à la place d'Eisenhower, avec une armée qui avance rapidement sur vous et que vous ne voyez que la défaite imminente. Combien de temps aurait encore duré la guerre ? Combien de victimes aurait-elle encore faites ?

Le problème, ce sont nos idées reçues. Elles nous disent que les choses devraient être d'une certaine manière, alors, quand elles ne sont pas ainsi, on s'imagine naturellement défavorisés ou on perd notre temps à chercher une alternative. Mais ça fait partie du jeu, et chaque problème est une occasion pour nous de passer à l'action.

Prenons l'exemple d'une situation que nous avons tous connue : un mauvais patron. Tout ce qu'on voit, c'est l'enfer que c'est. Tout ce qu'on voit, c'est cette chose qui nous accable. On se dérobe.

Et si on le considérait comme une chance au lieu d'une catastrophe ?

Si vous le pensez vraiment, quand vous dites que vous êtes au bout du rouleau et que vous préféreriez démissionner, vous avez une chance unique de vous épanouir et de vous améliorer. Une occasion unique d'essayer différentes solutions, tactiques ou de nouveaux projets qui compléteront votre champ de compétences. Vous pouvez étudier ce mauvais patron et apprendre de lui – tout en actualisant votre curriculum vitæ et en activant votre réseau pour trouver mieux ailleurs. Vous pouvez vous préparer pour ce nouveau boulot en testant de nouveaux styles de communication ou en vous défendant, tout en ayant un filet de sécurité : démissionner et partir de cette boîte.

Avec cette nouvelle attitude, qui sait, vous pourriez aboutir, fort de votre bravoure, à des concessions et découvrir que vous aimez bien votre travail malgré tout. Un jour, votre patron fera une erreur et vous pourrez avancer vos pions pour prendre l'avantage. Cela vous semblera tellement mieux que l'autre option : râler, médire, les fourberies et la mollesse.

Ou prenez par exemple votre grand rival depuis toujours au travail (ou l'entreprise rivale), celui qui vous cause des maux de tête ? Sachez que, lui aussi :

– vous maintient en alerte ;

– augmente les enjeux ;

– vous motive pour prouver qu'il a tort ;
– vous endurcit ;
– vous aide à apprécier vos véritables amis ;
– vous fournit un antilogarithme instructif : l'archétype de ce que vous ne voulez pas devenir.

Ou ce bug informatique qui vous a fait perdre tout votre travail ? Vous serez désormais deux fois meilleur puisque vous devez le refaire.

Et cette décision qui s'est révélée être une mauvaise affaire ? Eh bien, vous aviez une hypothèse et elle était mauvaise. Pourquoi cela vous énerverait ? Ça n'agacerait pas un scientifique, au contraire, ça l'aiderait. Il vaudra peut-être mieux l'améliorer à l'avenir. Vous savez désormais deux choses : votre instinct peut vous tromper et vous savez si vous aimez prendre des risques.

Les bénédictions et les fardeaux ne sont pas mutuellement exclusifs. C'est bien plus compliqué. Socrate avait une épouse méchante et acariâtre ; il a toujours décrété qu'être marié à cette femme était un bon entraînement à la philosophie.

Évidemment, on voudrait tous éviter ce qui est négatif si on le pouvait. Et si on était capable de se souvenir, au bon moment, du deuxième acte qui semble arriver avec les situations malencontreuses qu'on cherche tant à éviter ?

Les psychologues ont récemment étudié des sportifs de haut niveau qui devaient faire face à l'adversité ou à une blessure grave. Au début, ils ont tous déclaré ressentir l'isolement, une perturbation émotionnelle et des doutes sur leurs capacités athlétiques. Pourtant, par la suite, ils ont tous admis avoir envie d'aider les autres, avoir des perspectives supplémentaires et avoir mieux identifier leurs forces. En d'autres termes, chaque crainte et chaque doute ressenti pendant qu'ils étaient blessés se sont transformés en capacités accrues dans ces domaines précis.

C'est une jolie notion. Les psychologues l'appellent « développement dans l'adversité » et « épanouissement post-traumatique ». « Ce qui ne tue pas rend plus fort » n'est pas un cliché mais une réalité.

La lutte contre un obstacle propulse inévitablement le combattant vers un nouveau niveau de fonctionnement. L'étendue du combat

détermine l'étendue du développement. L'obstacle est un avantage, pas une adversité. L'ennemi est une perception qui nous empêche de voir cela.

De toutes les stratégies dont nous avons parlé, c'est celle que vous pouvez appliquer à tous les coups. Tout peut se retourner à l'envers quand on voit les choses ainsi : un regard perçant qui ignore l'emballage et qui ne voit que le cadeau dedans.

Ou alors, nous pouvons lutter jusqu'au bout. Le résultat est identique. L'obstacle existe encore, mais on a moins mal. L'avantage est toujours présent sous la surface. Ce serait bête de ne pas en profiter, non ?

Estimons-nous heureux des choses que d'autres évitent ou de celles qui font reculer les gens.

Quand les autres :

Sont malpolis ou irrespectueux,

ils nous sous-estiment, c'est un gros avantage ;

Sont sournois :

nous n'avons pas à nous excuser lorsque nous les citons en exemple ;

Critiquent ou doutent de nos capacités,

des attentes moindres sont plus faciles à dépasser ;

Sont paresseux,

ce que nous accomplissons semble d'autant plus admirable.

C'est frappant : ce sont de parfaits points de départ, meilleurs dans certains cas que ceux espérés dans le meilleur des scénarios. Quel avantage peut-on tirer d'un impoli ? Ou de quelqu'un de peu diplomate ? Derrière les comportements qui provoquent une réaction négative immédiate se trouve une opportunité – un avantage que nous pouvons saisir mentalement, puis agir en conséquence.

Alors, concentrez-vous là-dessus, sur le cadeau mal emballé et initialement repoussant qu'on vous a donné, à chaque fois que la situation semble désavantageuse. C'est ce qui est dans l'emballage qui nous intéresse, et c'est souvent quelque chose de valeur. On nous offre un énorme avantage.

Les platitudes du style « voir le verre à moitié plein » ne sont pas de mise ici. Il faut un retournement total, voir au-delà du négatif, au-delà de ses travers et dans son corollaire : le positif.

PRÉPAREZ-VOUS À AGIR

Alors imitez l'action du tigre ;
Roidissez les muscles, surexcitez le sang.
Shakespeare

Les problèmes ne sont jamais aussi graves qu'on ne le pense – ou plutôt, ils sont *exactement* aussi graves qu'on le *pense*.

Se rendre compte que le pire qui puisse arriver n'est jamais l'événement en lui-même, mais l'événement *plus* perdre son sang-froid, est une grande avancée. Autrement, vous aurez à gérer deux problèmes (l'un inutile et déclenché par l'autre).

Voici ce qu'on vous demande : une fois que vous voyez le monde tel qu'il est, pour ce qu'il est, vous devez passer à l'action. La bonne perception – objective, rationnelle, ambitieuse, claire – isole l'obstacle et l'expose pour ce qu'il est réellement.

Avec l'esprit clair, nos mains sont plus assurées.

Et il faut mettre les mains à la pâte. À bon usage.

Nous devons tous faire des hypothèses dans la vie, peser le pour et le contre. Personne ne vous demande de voir le monde à travers des lunettes roses. Personne n'exige d'échouer avec noblesse ou devenir un martyr.

Quoi qu'il en soit, l'audace paie, même quand vous comprenez le côté négatif et la réalité de l'obstacle. Décidez de vous attaquer à ce qui vous barre le chemin, non pas parce que vous êtes un joueur qui aime défier la chance, mais parce que vous l'avez calculée et que vous êtes prêt à prendre le risque.

Après tout, maintenant que vous gérez la perception correctement, le passage à l'acte est l'étape suivante.

Alors, êtes-vous prêt à agir ?

DEUXIÈME PARTIE

AGIR

QU'EST-CE QUE L'ACTION ? Agir est banal, contrairement à mener l'action adéquate. N'importe quelle action ne fera pas l'affaire. C'est l'action dirigée qui est appropriée. Tout doit être fait au service de l'ensemble. Étape par étape, action après action, nous démantèlerons les obstacles dressés sur notre chemin. Avec persévérance et souplesse, nous agirons dans l'intérêt de notre objectif. L'action demande du courage, pas de l'effronterie – elle nécessite une application créative et pas une force brutale. Ce sont nos gestes et nos décisions qui nous définissent : nous devons agir délibérément, avec audace et persévérance. Ce sont les attributs de l'action appropriée et efficace. Rien d'autre – ni réflexion, ni évasion, ni aide de tierces personnes. L'action est la solution et le remède à nos problèmes.

LA DISCIPLINE DE L'ACTION

Rien ne prédestinait Démosthène à devenir un grand orateur à Athènes, alors de là à entrer dans l'histoire… Il était né chétif et rachitique, avec un défaut d'élocution presque handicapant. À sept ans, il a perdu son père et les choses n'ont fait qu'empirer pour lui.

Un important héritage, qui devait payer ses professeurs et son éducation dans les meilleures écoles, lui a été volé par ses tuteurs. Ils ont refusé de payer ses professeurs, le privant de l'éducation qui lui revenait de droit. Toujours affaibli et malade, Démosthène était incapable de se distinguer dans l'autre grande sphère de la vie de la Grèce antique : la gymnastique.

Cet enfant orphelin de père, efféminé, maladroit, que personne ne comprenait, était la risée de tous. Ce n'est pas exactement le profil de la personne qui allait exhorter le pays à entrer en guerre rien qu'avec ses paroles.

Défavorisé par nature, abandonné par ses tuteurs, Démosthène cumulait tous les revers possibles. Aucun n'était juste, rien n'était mérité. À sa place, la plupart d'entre nous auraient immédiatement baissé les bras, contrairement à Démosthène.

Il gardait à l'esprit l'image d'un grand orateur qu'il avait entendu parler à la cour d'Athènes. Cet individu doué et puissant recevait l'admiration de la foule qui buvait ses paroles pendant des heures, soumettant ses opposants grâce à sa voix et à la force de ses idées. Il inspirait le jeune Démosthène, faible, impuissant et ignoré : sous de nombreux rapports, cet orateur assuré était son contraire.

Alors, Démosthène a agi pour y remédier.

Pour se défaire de son défaut d'élocution, il s'est inventé des exercices étranges. Il se remplissait la bouche de petits cailloux et s'entraînait à parler. Il répéta des discours entiers dans le vent ou en gravissant des côtes en courant. Bientôt, sa voix fut claire, puissante, tonitruante.

Démosthène s'enfermait dans un abri qu'il avait creusé pour étudier. Pour s'assurer de ne pas être tenté par les distractions du

monde extérieur, il s'était rasé la moitié de la tête pour avoir honte de se montrer. Chaque jour, il descendait dans sa cachette pour exercer sa voix, travailler ses expressions du visage et ses argumentations.

Lorsqu'il s'aventurait à l'extérieur, c'était pour apprendre davantage. Chaque instant, chaque conversation, chaque transaction était une occasion pour lui de s'améliorer. Tout cela tendait vers un objectif : affronter ses ennemis lors d'un procès et reprendre ce qui lui avait été volé. Il y est parvenu.

À sa majorité, il porta plainte contre les tuteurs qui lui avaient causé du tort. Ces derniers se dérobèrent et engagèrent des avocats. Cela n'arrêta pas Démosthène. Souple et créatif, il leur répondait, procès après procès, et tint d'innombrables discours. Il avait confiance en sa force récemment acquise, il était motivé par son travail acharné, et ses adversaires ne pouvaient l'égaler. Démosthène finit par avoir gain de cause.

Il ne restait qu'une infime partie de l'héritage, mais l'argent était devenu secondaire. La réputation de Démosthène en tant qu'orateur, son don pour subjuguer le public et sa connaissance incomparable des subtilités légales valaient bien plus que le reliquat de la fortune paternelle.

Chaque discours prononcé le rendait plus fort et plus déterminé que jamais. Il pouvait voir le jeu de ses tyrans et affronter la peur. En se battant contre son destin malheureux, Démosthène avait trouvé sa vocation : devenir la voix d'Athènes, son orateur, sa conscience. Il allait réussir grâce à ce qu'il avait enduré et à sa façon de réagir. Il avait canalisé sa rage et sa souffrance dans son entraînement, puis dans ses discours, les alimentant avec une férocité et une puissance irrésistible et inégalable.

Un jour, un professeur avait demandé à Démosthène quelles étaient les trois caractéristiques les plus importantes d'un discours. Sa réponse fut éloquente : « L'action, l'action, l'action. »

Démosthène avait perdu l'héritage qui lui revenait et c'était bien dommage, mais en gérant cette réalité, il en a créé une encore meilleure – une réalité que personne ne pourrait jamais lui enlever.

Et vous, quand les cartes que vous avez en main sont mauvaises, que faites-vous ? Vous vous couchez ? Vous misez votre tapis ?

Il y a une explosion, métaphorique ou non. Courez-vous vers le lieu de l'explosion ou dans l'autre sens ? Pire encore, restez-vous paralysé, inerte ?

Ce petit test de personnalité est révélateur.

Il est regrettable que beaucoup de personnes échouent et reculent au moment du passage à l'acte. L'action est naturelle, innée. Si vous trébuchez et tombez, votre corps vous protégera instinctivement. Vous tendez les mains pour amortir la chute afin de ne pas tomber la tête la première. Dans un accident, vous serez en état de choc, mais vous lèverez quand même les bras pour vous protéger le visage. C'est de là que vient le terme de blessures défensives. On ne réfléchit pas, on ne se plaint pas, on ne conteste pas. On agit. On a en nous une force véritable, plus de force qu'on ne l'imagine.

Mais dans la vie, lorsque nous maîtrisons nos pires instincts, nous traînons les pieds. Nous n'agissons pas comme Démosthène. Nous jouons les fragiles et sommes incapables de nous améliorer. Nous pouvons exprimer un problème, et même des solutions éventuelles, mais des semaines, des mois, voire des années plus tard, le problème est toujours là. Ou il a empiré. C'est comme si nous nous attendions à ce que quelqu'un d'autre s'en charge, comme si nous croyions en toute honnêteté qu'il y ait une chance pour que l'obstacle disparaisse tout seul.

On a tous dit : « Je suis complètement [dépassé, exténué, stressé, surchargé, bloqué, surpassé]. »

Et que faisons-nous contre ça ? On sort faire la fête. On se fait plaisir. On dort. On attend.

Ignorer le problème ou jouer à faire semblant est plus agréable, mais on sait au fond de nous que ça ne va pas arranger les choses. Il faut agir. Et agir maintenant.

Dans la vie, peu importe ce qui vous arrive ou d'où vous venez. Ce qui importe, c'est ce que vous faites face aux événements et avec les cartes qu'on vous a distribuées. La seule façon de faire quelque chose de spectaculaire est de le transformer à votre avantage.

Certaines personnes transforment de la merde en or sans arrêt – des trucs bien pires que ceux qu'on tente de gérer. Je parle de handicap physique, de discrimination raciale, de guerre contre des

ennemis en nombre supérieur. Mais ces personnes n'abandonnent pas. Elles ne s'apitoient pas sur leur sort. Elles ne se bercent pas d'illusions sur des solutions simples. Elles se concentrent sur ce qui importe : s'appliquer avec enthousiasme et créativité à résoudre le problème.

Nés démunis, dans la pauvreté, le chaos ou le conflit, certains types d'individus ont été libérés des notions actuelles de justice, du bien et du mal, car cela ne s'appliquait pas à eux. Leur réalité était tout ce qu'ils avaient, tout ce qu'ils connaissaient. Au lieu de s'apitoyer, ils ont fait avec. Ils ont fait au mieux. Ils y étaient forcés. Ils n'avaient pas le choix.

Personne ne souhaite naître chétif ou être une victime. Personne ne souhaite être fauché. Personne ne souhaite rester coincé derrière un obstacle qui l'empêche d'avancer. Ces circonstances fâcheuses ne sont pas imposées par la perception, mais elles n'interdisent pas l'action. En fait, c'est la seule chose à laquelle ces problèmes répondront.

On ne dit pas qu'on n'a pas le droit de prendre une minute pour se dire « mince, ça craint ». Ne vous gênez pas, évacuez. Expirez. Faites le point. Mais faites-le rapidement, car il faut vous remettre au travail. Chaque obstacle vaincu nous rend plus fort pour affronter le suivant.

Mais…

Non, pas d'excuses, pas d'exceptions. Ne vous défilez pas : cela dépend de vous.

Nous ne pouvons pas nous permettre de fuir, de nous cacher. Nous essayons de faire quelque chose de précis. Nous avons un obstacle auquel nous nous confrontons et que nous devons franchir.

Personne ne viendra nous sauver. Si nous voulons parvenir là où nous le souhaitons, atteindre notre objectif, il n'y a qu'un seul chemin : répondre au problème par l'action appropriée.

Par conséquent, nous pouvons toujours (et pas seulement) accueillir nos obstacles avec :

– énergie,
– persévérance,
– un processus cohérent et réfléchi,
– itération et résilience,

– pragmatisme,
– une vision stratégique,
– créativité et jugeote,
– une attention pour saisir l’opportunité et le moment charnière.

Êtes-vous prêt à vous mettre au travail ?

AVANCEZ

Nous finirons tous usés ou rouillés.
Personnellement, j'ai choisi de m'épuiser.
Theodore Roosevelt

Amelia Earhart voulait devenir une grande aviatrice, mais dans les années 1920, les femmes étaient jugées faibles et chétives. Elles n'avaient pas l'étoffe pour pouvoir piloter. Le droit de vote accordé aux femmes n'avait pas encore fêté ses dix ans.

Puisqu'elle ne pouvait pas gagner sa vie en tant que pilote, elle est devenue assistante sociale. Puis un jour, le téléphone a sonné. Un homme avait une proposition mortifiante à lui faire : *On a trouvé quelqu'un prêt à financer le premier vol transatlantique par une femme. La pilote à laquelle nous avions pensé a décliné l'offre. Vous ne piloterez pas réellement l'avion en solitaire. Deux hommes vous escorteront. On paiera grassement vos deux chaperons et vous, rien du tout. Ah, et puis vous pourriez mourir pendant la traversée !*

A-t-elle accepté la proposition ? Évidemment.

C'est ce que font les personnes qui défient le destin. C'est ce que font ceux qui deviennent doués pour certaines choses, que ce soit piloter ou écarter les stéréotypes sexistes. Ils commencent. Peu importe où. Peu importe comment. Peu importe si les conditions sont idéales ou s'ils sont offensés, car ils savent très bien qu'une fois lancés, avec un peu d'élan, ils réussiront.

Comme Amelia Earhart. En moins de cinq ans, elle est devenue la première femme à traverser l'Atlantique sans escale et, à juste titre, l'une des personnes les plus célèbres et respectées au monde.

Mais rien de tout cela ne serait arrivé si elle avait refusé cette proposition humiliante ou si elle s'était apitoyée sur son sort. Rien ne

serait arrivé si elle avait tout arrêté après ce premier exploit. L'important est qu'elle ait saisi sa chance, puis elle a persévéré. C'est pour ça qu'elle a réussi.

La vie est parfois frustrante. Souvent, nous connaissons nos problèmes. On sait même quoi faire pour y remédier. Mais on se dit que passer à l'acte est trop risqué, qu'on n'a pas assez d'expérience, que ce n'est pas ce qu'on imaginait, que ça coûterait trop cher, que c'est trop tôt, que quelque chose de mieux se présentera, qu'on peut échouer.

Et que se passe-t-il par conséquent ? Rien. On ne fait rien.

Je n'ai plus le temps. Le vent se lève. L'heure a sonné. Commence, avance ! Voilà ce que vous vous dites !

On imagine souvent que le monde tourne à notre guise. On retarde les choses alors qu'on devrait les initier. On court mollement alors qu'on devrait piquer un sprint. Et après, on est choqués quand rien n'arrive, quand les opportunités ne se présentent pas, quand de nouveaux obstacles s'accumulent ou quand les ennemis ont enfin accordé leurs violons.

Ils en ont profité, on leur en a laissé le temps. On leur en a donné l'occasion.

La première étape est de saisir la batte et frapper la balle. Il faut bien commencer pour aller quelque part.

Admettons maintenant que vous l'ayez déjà fait. Super. Vous devancez la plupart des gens. Mais en toute franchise, pourriez-vous en faire davantage ? Sans doute. Au minimum, vous pourriez faire plus d'efforts. Vous avez pu commencer, mais vous n'êtes pas à fond et ça se voit.

Est-ce que cela affectera le résultat ? Sans aucun doute.

Les premières années de la Seconde Guerre mondiale, les soldats britanniques redoutaient d'être envoyés sur le front d'Afrique du Nord.

Méthodiques et ordonnés, les Britanniques avaient horreur du climat et du terrain éprouvant qui causaient des ravages sur le matériel et leurs plans. Par conséquent, ils ont agi en fonction de leurs sentiments : lentement, timidement, prudemment.

De son côté, le général allemand Erwin Rommel adorait ça. Pour lui, la guerre était un jeu, un jeu dangereux, téméraire, désordonné

et rapide. De plus, il s'est pris au jeu avec une énergie débordante et poussait ses bataillons toujours plus en avant.

Les soldats allemands avaient un dicton : « Là où se trouve Rommel, se trouve le front. »

C'est la prochaine étape : mettre le pied à l'étrier et avancer réellement.

Ce n'est pas ce qu'on dit de la plupart des leaders actuels. Alors qu'un P-DG surpayé prend de longues vacances et se cache derrière des renvois automatiques d'e-mails, un programmeur travaille dix-huit heures par jour pour coder la start-up qui détruira le marché de cette entreprise. En toute honnêteté, nous ressemblons davantage au premier lorsqu'il s'agit d'affronter (ou non) nos problèmes.

Pendant que vous dormez, voyagez, assistez à une réunion ou glandouillez sur Internet, il vous arrive la même chose. Vous vous ramollissez. Vous n'êtes pas assez agressif. Vous n'avancez pas. Vous avez mille raisons pour ne pas progresser plus rapidement. Tout cela rend vos obstacles préoccupants.

Pour une raison ou une autre, on a tendance à minimiser de nos jours l'importance de l'agressivité, de la prise de risque, de foncer. C'est sans doute parce qu'on l'associe de façon négative à une forme de violence ou de machisme.

Cependant, Amelia Earhart nous a prouvé le contraire. Sur la carlingue de son avion, elle avait peint « Réfléchir le manche en avant ». Voilà : on ne doit jamais décélérer ; si on le fait, on risque de s'écraser. Soyez réfléchi, évidemment, mais il faut toujours avancer.

C'est donc la dernière étape : rester en mouvement, *toujours*.

Comme Earhart, Rommel avait tiré des leçons de l'histoire et savait que ceux qui abordent les problèmes et la vie avec le plus d'initiative et d'énergie en sortent généralement vainqueurs. C'est pourquoi il a toujours poussé ses troupes en avant, forçant les Britanniques plus circonspects à la débandade. L'effet fut dévastateur.

Ses offensives sur la Cyrénaïque, Tobrouk et la Tunisie sont considérées comme les plus étonnantes de l'histoire de la guerre. Il s'y était pris tôt, alors que les Britanniques étaient toujours en train de prendre leurs marques et, par conséquent, Rommel put

s’octroyer ce qui semblait être un avantage imparable dans l’un des endroits les plus inhospitaliers de la planète. Rommel est passé d’une traite en Afrique du Nord, malgré les distances énormes, les tempêtes de sable, la chaleur épouvantable, le manque d’eau, car il n’a jamais cessé d’être en mouvement.

Ses officiers étaient surpris et ils ont tenté de ralentir Rommel de temps à autre. Ils préféraient délibérer et discuter plutôt que d’avancer. Cela eut un effet dévastateur sur l’élan que Rommel avait imprimé à ses troupes – tout comme cela se produirait dans notre vie.

Alors quand vous vous sentez frustré en tentant d’atteindre votre objectif, ne restez pas là à ne rien faire et à vous plaindre que vous n’avez pas ce que vous souhaitez ou que l’obstacle refuse de disparaître. Si vous n’avez même pas essayé, vous serez toujours à la même place. Vous n’avez pas recherché quoi que ce soit.

Notre société parle beaucoup de courage, mais nous oublions que la base n’est autre qu’agir, que ce soit en approchant quelqu’un qui vous intimide ou en décidant enfin d’ouvrir un livre sur un sujet qui vous intéresse. À l’image d’Earhart, tous les grands personnages que vous admirez ont commencé en disant « Oui, allons-y ! » Et ils l’ont fait dans des circonstances moins agréables que les nôtres.

Ce n’est parce que les conditions ne vous plaisent pas ou que vous ne vous sentez pas prêt que vous devez passer votre tour. Si vous voulez avoir de l’élan, vous devrez le créer vous-même, à l’instant même, en vous remuant.

PERSISTEZ

Il dit que la meilleure façon de s'en sortir
est d'aller au travers des choses et d'avancer.
Je suis d'accord, du moins parce que je ne vois
aucun autre chemin possible.
Robert Frost

Pendant presque un an, le général Ulysses S. Grant chercha une faille dans la défense de Vicksburg, une ville perchée sur les rives du Mississippi, une citadelle stratégique des Confédérés sur le fleuve le plus important du pays. Il tenta l'attaque de front. Il tenta le contournement. Il passa des mois à creuser un canal pour changer le cours du fleuve. Il brisa des digues en amont pour inonder la ville.

Rien n'y fit. Pendant ce temps, les critiques fusaient. Des mois sans progrès ! Lincoln avait dépêché un remplaçant qui attendait en coulisse. Mais Grant refusa de se faire presser ou d'abandonner. Il savait qu'il y avait une faille quelque part. Il allait la trouver ou la fabriquer.

La manœuvre qu'il entreprit était contraire à toutes les théories militaires. Il décida de lancer ses navires au-delà des batteries qui gardaient la rive – un risque énorme, car après avoir descendu le courant, les navires ne pourraient pas le remonter. Malgré des échanges de tirs nourris pendant la nuit, tous les navires réussirent à descendre le fleuve. Quelques jours plus tard, Grant franchissait la rivière à Hard Times en Louisiane, 50 km en aval.

Le plan de Grant était osé : en laissant derrière elles le gros du ravitaillement, les troupes devaient trouver de quoi se nourrir et remonter le fleuve, prenant les villes au fur et à mesure. Lorsque Grant assiégea Vicksburg, le message transmis à ses hommes et

ses ennemis était clair : il n'abandonnerait jamais. La garnison retranchée à Vicksburg allait finir par se rendre. Rien ne pouvait arrêter Grant. Sa victoire ne serait pas belle mais inexorable.

Pour vaincre nos obstacles, nous devons diffuser ce message, en interne et en externe. Nous ne nous laisserons pas arrêter par l'échec, nous ne serons pas pressés ou distraits par le bruit extérieur. Nous allons tailler et ciseler l'obstacle jusqu'à ce qu'il disparaisse. Toute résistance serait futile.

À Vicksburg, Grant apprit deux choses. La première, c'est que la persévérance et la persistance sont des atouts incroyables, sans doute les meilleurs dont il disposait en tant que chef de guerre. La seconde (qui découle souvent d'une telle obstination), c'est qu'après avoir tenté toutes les options traditionnelles, il a dû essayer quelque chose d'inédit. Cette solution – se couper du ravitaillement et subsister grâce au butin pris dans un territoire hostile – était une stratégie innovante que les troupes de l'Union pouvaient désormais mettre en œuvre pour épuiser les ressources des Confédérés et saper leur motivation de lutter.

En persévérant, Grant n'avait pas seulement avancé, mais en essayant toutes les mauvaises façons, il avait découvert une nouvelle voie – celle qui allait mener à la victoire.

L'histoire de Grant ne fait pas exception à la règle. C'est la règle. C'est ainsi que l'innovation fonctionne.

En 1878, Thomas Edison n'était pas le seul à faire des expériences sur les ampoules à incandescence, mais il fut le seul à tester six mille filaments différents – dont un fabriqué avec un poil de barbe d'un de ses assistants – progressant millimètre par millimètre vers la solution qui allait fonctionner.

Et il finit par trouver, apportant la preuve que le génie est souvent une question de persévérance déguisée. En faisant appel à toute sa force physique et mentale, en ne se lassant jamais, en n'abandonnant jamais, Edison résista mieux que ses concurrents impatients, les investisseurs et les journalistes, pour enfin découvrir dans un morceau de bambou comment illuminer le monde.

Nikola Tesla, qui passa un an dans le laboratoire d'Edison au moment de l'invention de l'ampoule électrique, prétendait en ricanant que si Edison cherchait à dénicher une aiguille dans une botte de

foin, « il se précipiterait pour l'examiner brin par brin jusqu'à ce qu'il trouve l'objet de sa recherche ». Eh bien parfois, c'est simplement la bonne méthode.

Quand on bute sur un obstacle, se représenter Grant ou Edison est d'une grande aide. Le premier avec un cigare à la bouche, le second à quatre pattes dans son laboratoire pendant des journées entières. « Chercher, lutter, trouver », tous les deux incarnaient la persévérance tranquille et pouvaient être identifiés à un héros mythique qu'affectionnait Alfred Lord Tennyson dans un de ses poèmes parlant d'un autre célèbre Ulysse. Les deux hommes n'ont rien cédé. Analysant méthodiquement toutes les options, ils les ont toujours essayées avec enthousiasme. En sachant qu'inévitablement, l'une d'elles finirait par marcher. En appréciant les occasions de tester et tester encore, reconnaissants du savoir inestimable que cela leur apportait.

L'obstacle qui vous barre la route ne bougera pas. Même si vous avez une révélation, cela ne le fera pas disparaître. D'un regard, englobez l'obstacle et votre entourage qui, inévitablement, a commencé à émettre doutes et excuses, et proclamez, comme Margaret Thatcher : « Faites demi-tour si ça vous chante. La dame ne bougera pas. »

Nombreuses sont les personnes qui pensent que les grandes victoires comme celles de Grant ou d'Edison sont issues d'un flash de perspicacité, qu'ils ont trouvé la solution grâce à un trait de génie. En réalité, c'était la pression de sources différentes, l'élimination de tant d'autres options plus prometteuses qui ont lentement mais sûrement fait apparaître la solution. Se dévouer à l'objectif, faire la sourde oreille au doute, privilégier la capacité de se focaliser, tels étaient les ingrédients de leur génie.

Peu importe si la méthode n'est pas aussi « scientifique » ou « propre » que les autres. L'important, c'est que ça marche.

S'y atteler fonctionne. Ça paraît simple, mais pas si simple que ça.

Pour la plupart des choses qu'on entreprend dans la vie, le problème ne vient pas des mauvaises surprises. On est généralement doués, informés, capables. Mais a-t-on la patience de peaufiner notre idée ? L'énergie de frapper aux portes tant qu'on n'a pas trouvé d'investisseurs ou de soutiens ? La persévérance pour se

frayer un chemin à travers les aspects politiques et l'enfer du travail d'équipe ?

Une fois qu'on commence à s'attaquer à un obstacle, abandonner n'est plus une option. On ne s'y résout pas. Délaisser un chemin pour emprunter une autre voie qui pourrait s'avérer plus prometteuse ? Pourquoi pas, mais ce n'est pas renoncer. Si vous envisagez d'abandonner, autant jeter l'éponge. C'est déjà fait.

Adoptez plutôt ces maximes :

Ne jamais se presser

Ne jamais s'angoisser

Ne jamais se désespérer

Ne jamais s'arrêter net

Répétez-vous la phrase préférée d'Épictète : « Persévérez et résistez ». Persévérez dans l'effort. Résistez à la distraction, au découragement, au désordre.

Inutile de vous faire du mauvais sang ou de vous sentir pressé. Inutile de vous énerver ou de désespérer. Ça ne fera pas avancer les choses – vous ne serez pas éliminé. Ça va prendre du temps.

Quand on joue jusqu'au coup de sifflet final, il n'y a pas de raison de s'inquiéter du temps de jeu qu'il reste. Vous savez que vous n'arrêterez pas avant la fin et que chaque seconde compte. Les déconvenues temporaires ne sont pas décourageantes, ce ne sont que des bosses sur la chaussée que vous avez l'intention d'emprunter jusqu'au bout.

Entamer de nouvelles choses signifie invariablement rencontrer des obstacles. Par définition, un nouveau chemin n'est pas balisé. Ce n'est qu'avec la persévérance et du temps que l'on arrive à le tracer. Ce n'est qu'en luttant contre les obstacles qui ont vaincu les autres que l'on se retrouve dans un territoire vierge. Ce n'est qu'en persévérant et en résistant que l'on trouve ce que les autres étaient trop impatients de découvrir.

Ce n'est pas grave de se sentir découragé. Ce qui est grave, c'est d'abandonner. Admettre qu'on ait envie d'abandonner, mais planter les pieds fermement dans le sol et avancer millimètre par millimètre jusqu'à la forteresse imprenable qu'on veut assiéger, voilà ce qu'on appelle de la persévérance.

Un jour, Edison a expliqué que, dans les inventions, « la première étape est une intuition. Elle vient en un éclair. Puis les difficultés surviennent ». Ce qui distinguait Edison des autres inventeurs était sa tolérance face à ces difficultés et l'obstination avec laquelle il s'appliquait à les résoudre.

En d'autres termes : c'est censé être dur. Vos premiers essais risquent d'être infructueux. Cela vous demandera beaucoup d'énergie, mais il est toujours possible d'en trouver davantage. C'est une ressource renouvelable. Arrêtez de chercher l'illumination et commencez par découvrir les points faibles. Arrêtez de faire appel à la providence et cherchez les angles d'attaque. Il y a des options. Attendez-vous à ce que ce soit long et testez toutes les possibilités. Vous y arriverez.

Si on vous demande où en êtes-vous, que faites-vous, comment avance ce « problème », la réponse devrait être claire : *j'y travaille*. *Je m'en approche*. Quand on connaît un revers, on y répond en travaillant deux fois plus dur.

RÉITÉREZ

Qu'est-ce que la défaite ? Rien sauf une leçon, rien sauf le premier pas vers quelque chose de mieux.
Wendell Phillips

Dans la Silicon Valley, les start-up ne se lancent pas avec une idée fignolée. Elles sortent un « produit minimal viable » (pmv), la version la plus basique d'une idée, avec seulement un ou deux éléments essentiels.

L'objectif est de voir la réaction immédiate des consommateurs. Si la réponse est faible, les start-up pourront fermer rapidement et à moindres frais, évitant ainsi de produire ou d'investir dans un produit dont les consommateurs ne veulent pas.

Les ingénieurs eux-mêmes aiment dire : l'échec est une option.

Blague à part, l'échec peut être un atout si vous essayez d'améliorer, d'apprendre ou de faire quelque chose de nouveau. C'est la caractéristique précédant tout succès. Il n'y a aucune honte d'avoir tort, de changer d'avis. À chaque fois, cela nous ouvre de nouveaux horizons. Les problèmes deviennent des opportunités.

L'ancienne méthode de travail – avec les entreprises qui devinent ce que les consommateurs souhaitent à partir d'études de marché et fabriquent ensuite ces produits en laboratoire, dans leur coin, sans feed-back – reflète la peur de l'échec et sa fragilité par rapport à lui.

Si le produit fabriqué à grands frais fait un flop le jour de son lancement, tous les efforts auront été vains. En revanche, s'il cartonne, personne ne sait vraiment à quoi c'est dû. De son côté, le modèle du pmv comprend l'échec et les réactions. Il se renforce avec l'échec, laissant de côté les options qui ne fonctionnent pas,

que les consommateurs trouvent inintéressantes, et, ensuite, en se concentrant sur les ressources limitées de développeurs pour améliorer les éléments qui fonctionnent.

Dans un monde où nous travaillons de plus en plus en indépendants, où nous sommes responsables de nous-mêmes, c'est une bonne chose de se considérer comme une start-up – une start-up d'une seule personne.

Cela implique de modifier notre relation à l'échec. Cela signifie réitérer, échouer et améliorer. Notre capacité à essayer sans cesse est liée à notre capacité et notre tolérance à échouer à répétition.

Sur le chemin de l'action réussie, nous allons échouer, sans doute plusieurs fois. Mais ce n'est pas grave, au contraire, c'est peut-être même une bonne chose. L'action et l'échec représentent les deux faces d'une pièce. L'une ne vient pas sans l'autre. Ce qui casse ce lien, c'est quand on arrête d'agir parce qu'on a mal digéré l'échec.

Lorsque l'échec se produit, demandez-vous : qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ? Quel point ai-je raté ? Ceci aide à trouver des alternatives sur la façon de faire, des méthodes généralement meilleures que celles de départ. L'échec vous accule dans des recoins dans lesquels vous devez trouver une issue. C'est une source de découvertes.

Cela explique pourquoi tous les grands succès sont souvent précédés par des échecs cuisants. Les protagonistes ont souvent dû revoir leur copie. Ils n'avaient pas honte d'échouer, au contraire, ça les motivait, ça piquait leur curiosité. Dans le monde du sport, il faut parfois une défaite à peu de chose près pour convaincre un outsider qu'il a les compétences pour battre le concurrent qui l'intimide et qui le bat depuis longtemps. L'échec peut être douloureux, mais comme le disait Franklin, il peut aussi être instructif.

Dans le monde des affaires, nous pouvons accepter l'échec de façon moins personnelle et comprendre que cela fait partie du processus. Si un investissement ou un nouveau produit est rentable, super. S'il échoue, on ne le prend pas mal car on y était préparé – on n'a pas investi le moindre sou dedans.

Les grands entrepreneurs :

Ne sont jamais fixés dans une position.

N'ont jamais peur de perdre un peu de leur investissement.

Ne sont jamais amers ou honteux.

Ne restent jamais longtemps hors-jeu.

Ils trébuchent souvent mais ne tombent pas.

Même si nous savons que nous pouvons apprendre de l'échec, des leçons que nous avons reçues, nous nous dérobons sans cesse. Nous faisons tout pour l'éviter, nous le trouvons humiliant. Nous échouons en nous débattant et en criant.

Pourquoi je n'ai pas envie d'échouer ? Parce que c'est douloureux.

Je ne prétends pas le contraire, mais ne pouvons-nous pas reconnaître qu'un échec anticipé, temporaire, est certainement moins douloureux qu'un échec permanent et catastrophique ? Comme les grandes écoles, apprendre de l'échec n'est pas gratuit. Le prix est payé en gêne, en perte ou en ayant à tout recommencer.

Soyez heureux d'en payer le prix. Vous ne trouverez pas de meilleur maître pour votre carrière, pour votre livre ou votre nouvelle entreprise. On raconte qu'un capitaine irlandais avait localisé tous les écueils du port avec la coque de son bateau… Quelle que soit la manière, n'est-ce pas ?

Vous vous souvenez d'Erwin Rommel et de sa victoire rapide sur les forces britanniques et américaines en Afrique du Nord ? Il y a un autre pan à cette histoire. Les Alliés avaient délibérément choisi ce champ de bataille désavantageux. Churchill savait qu'ils auraient à prendre position quelque part contre les Allemands, mais le faire et perdre en Europe aurait été désastreux pour le moral.

En Afrique du Nord, les Britanniques ont appris à combattre les Allemands, et au début, ils ont surtout appris de leurs échecs. Mais c'était acceptable, car ils avaient anticipé une courbe d'apprentissage, ils l'avaient planifiée. Ils l'acceptaient, car ils savaient, comme Grant et Edison, ce que cela signifiait : la victoire au bout du chemin. Par conséquent, les troupes alliées qu'Adolf Hitler a combattues en Italie étaient bien plus au point que celles affrontées en Afrique, et les troupes alliées qu'il a combattues en France et en Allemagne étaient encore mieux préparées.

La garantie pour ne pas profiter d'un échec – de s'assurer que c'est une mauvaise chose – est de ne pas en tirer de leçons, de continuer d'essayer toujours la même chose (ce qui est la définition

de la folie à juste titre). Les gens connaissent sans cesse des échecs modestes, mais ils n'en retirent rien. Ils n'écoutent pas. Ils ne voient pas les problèmes soulevés par l'échec. Ils ne s'améliorent pas.

Têtus et réfractaires au changement, ce sont des personnes trop égoïstes pour se rendre compte que le monde n'a pas le temps de plaider, argumenter et les convaincre de leurs erreurs. Ces chiffes molles à tête dure ont une carapace trop épaisse et trop d'ego pour bien échouer.

Il est temps de comprendre que le monde vous dit quelque chose à chaque échec vécu et chaque action entreprise. C'est une sorte de feed-back, avec des instructions précises pour vous améliorer, vous sortir de votre absence de solution. On essaie de vous apprendre quelque chose. Écoutez.

Les leçons sont difficiles à apprendre quand on y est sourd. Ouvrez vos oreilles.

Être capable de voir et comprendre le monde de cette façon fait partie intégrante du retournement d'obstacles. Ici, le négatif devient positif. On transforme une déception en opportunité. L'échec nous montre la voie – en nous montrant le mauvais chemin.

SUIVEZ LE PROCESSUS

Sous le peigne, le sentier courbe
et le sentier droit sont le même.
Héraclite

L'entraîneur Nick Saban n'y fait pas souvent référence, mais chacun de ses assistants et tous ses joueurs l'ont adopté. Ils le répètent pour lui, ils se l'impriment dans le cerveau et à chaque action entreprise, car cet enseignement de deux mots est responsable de leur succès sans précédent : **le processus**.

Saban, l'entraîneur en chef de l'équipe de football de l'Université d'Alabama – sans doute la première dynastie dans ce sport au niveau universitaire – ne se concentre par sur les mêmes sujets que les autres coachs, ou du moins, pas de la même façon. Il enseigne « le processus ».

« Ne pensez pas à remporter le Championnat SEC. Ne pensez pas au championnat national. Pensez à ce que vous devez faire à cet entraînement, ce match, cet instant. C'est ça, le processus : pensons à ce que nous pouvons faire aujourd'hui, à la tâche qui nous attend. »

Au milieu du chaos qui règne dans le monde du sport, comme dans la vie, le processus nous offre une voie.

Il nous dit : « Bon, vous devez faire quelque chose de très difficile. Ne vous focalisez pas dessus. Divisez-le en petits morceaux. Faites simplement ce que vous devez faire immédiatement. Et faites-le bien. Puis passez au morceau suivant. Concentrez-vous sur le processus, pas sur la récompense. »

Le chemin vers les championnats n'est qu'un chemin. On suit un chemin pas à pas. L'excellence est une question d'étapes, exceller à

cette étape, puis celle-ci, puis celle-là. Le processus de Saban, c'est exclusivement ceci : exister dans le présent, faire un pas après l'autre, ne pas se laisser distraire par autre chose – ni une autre équipe, ni le panneau des scores, ni le public.

Le processus implique la notion de finir. Finir un match, finir un entraînement, finir de visionner des matchs, finir des trajets, finir des répétitions, finir des jeux, finir des blocs, finir la moindre tâche qui vous attend et bien la finir.

Que ce soit en cherchant à atteindre l'apogée du succès dans votre domaine ou simplement pour survivre à une épreuve difficile, la même approche fonctionne. Ne pensez pas à la fin, pensez à survivre. À arriver au repas suivant, à la pause suivante, au point de contrôle suivant, au jour de paie suivant, un jour après l'autre.

Et quand vous le faites vraiment bien, même la chose la plus difficile devient gérable. Le processus est apaisant. Sous son influence, nous ne paniquons pas. Même les tâches monstrueuses se divisent simplement en une série de composants.

C'est ce que James Pollard Espy, pionnier de la météorologie au XIXe siècle, a eu la chance d'apprendre dans sa jeunesse. Incapable de lire et d'écrire avant ses dix-huit ans, Espy assistait à une conférence du célèbre orateur Henry Clay. À la fin du discours galvanisant, Espy voulut se frayer un chemin jusqu'à Clay, mais il ne put pas former les mots pour s'adresser à son idole. L'un de ses amis cria à sa place : « Il aimerait vous ressembler, même s'il ne sait pas lire. »

Clay attrapa un de ses posters où était imprimé CLAY en gros caractères. Il regarda Espy en pointant une lettre : « Tu vois ça, mon garçon ? C'est un A. Maintenant, tu n'as plus que 25 lettres à apprendre. »

Espy venait de recevoir le processus en cadeau. Un an plus tard, il entrait à l'université.

Je sais que ça paraît presque trop simple, mais imaginez une seconde un maître pratiquant un art extrêmement difficile en donnant l'impression que c'est facile. Il n'a pas de pression, il ne se bagarre pas. Il est détendu. Aucun effort, aucun souci, rien qu'un geste net après l'autre. C'est le résultat du processus.

Nous aussi pouvons le canaliser. Nous n'avons pas à ruer comme nous en avons souvent envie lorsque nous faisons face à une tâche ardue. Souvenez-vous la première fois que vous avez vu une équation d'algèbre complexe ? Ce n'était qu'un méli-mélo de symboles et d'inconnues. Mais vous vous êtes arrêté, vous avez pris une profonde inspiration et vous l'avez décomposée. Vous avez isolé les variables, vous les avez résolues et tout ce qu'il restait, c'était la réponse.

Faites de même, quel que soit l'obstacle qui vous barre la route. Prenez une grande inspiration, faites la première partie, et suivez le fil jusqu'à l'action suivante. Tout est en ordre, tout est relié.

Pour ce qui est de nos actes, c'est le désordre et la distraction qui signent leur arrêt de mort. L'esprit vagabond perd le fil de ce qui est devant lui, ce qui importe, et se laisse distraire par des réflexions sur l'avenir. Le processus, c'est l'ordre, nos perceptions sont maîtrisées et nos actions sont synchrones.

Cela semble évident, mais nous l'oublions quand c'est important.

À l'instant présent, si je vous bousculais et vous plaquais au sol, comment réagiriez-vous ? Vous paniqueriez sans doute. Vous essayeriez de me repousser de toutes vos forces, mais ça ne fonctionnerait pas. Avec le poids de mon corps, je pourrais sans grand effort plaquer vos épaules à terre et vous vous épuiseriez vite en luttant.

Cet exemple est l'opposé du processus.

Il y a un moyen bien plus facile. Tout d'abord, ne paniquez pas ; vous conserverez votre énergie. N'allez pas vous mettre en danger sans réfléchir. Concentrez-vous pour que la situation ne s'aggrave pas. Puis levez les bras pour vous redresser, pour avoir la place de respirer. Maintenant, tentez de vous mettre sur le côté. À partir de là, vous pouvez commencer à vous libérer de ma prise : attrapez un bras, immobilisez une jambe, soulevez les hanches, glissez un genou et libérez-vous.

Cela vous prendra du temps. mais vous finirez par vous dégager. À chaque étape, l'individu qui a le dessus est obligé de céder un peu, jusqu'à ce qu'il ait cédé complètement. Et vous êtes libre, grâce au processus !

Être piégé n'est qu'une position, pas une fatalité. Vous vous en sortez en répondant et éliminant chaque partie de la position par de petites actions délibérées, sans essayer (et échouer) de la repousser grâce à une force surhumaine.

Avec nos concurrents, on se creuse la cervelle pour trouver le nouveau produit révolutionnaire qui les laissera à la traîne, et dans le processus, on se perd. On repousse l'écriture d'un livre, d'un scénario, même si on en rêve, car c'est trop de travail. On n'arrive pas à imaginer comment aller d'ici à là-bas.

Combien de fois fait-on des compromis parce qu'on sent que la vraie solution est trop ambitieuse ou hors de notre portée ? Combien de fois pense-t-on que tout changement est impossible parce que trop important ? Parce qu'il implique plusieurs groupes ? Pire encore, combien de personnes sont paralysées par leurs idées et inspirations ? Elles les diffèrent, n'avancent pas, elles se distraient et ne progressent jamais. Ces gens sont pourtant brillants, mais, pour exécuter, il n'y a plus personne. Ils arrivent rarement à l'endroit où ils ont envie et besoin d'aller.

Tous ces problèmes sont solubles. Aucun ne tiendrait devant le processus. On a simplement cru à tort que tout doit se produire d'un seul coup et on abandonne rien qu'à cette pensée. On réfléchit de A à Z, on se fait du mouron pour A, et Z nous tourmente, mais on oublie tout le reste, de B à Y.

Nous voulons avoir des objectifs pour que tout ce que nous faisons ait un sens. Lorsque nous savons ce que nous nous apprêtons à faire, les obstacles qui surviennent semblent plus petits, plus gérables. Lorsque nous n'anticipons pas, chaque obstacle paraît énorme, impossible à surmonter. Les objectifs nous aident à mettre les déviations et les écueils à la juste échelle.

Lorsque nous nous laissons distraire, lorsque nous commençons à nous intéresser à quelque chose d'autre que nos progrès et efforts à fournir, le processus devient la petite voix intérieure, utile et parfois dirigiste. C'est le rappel à l'ordre du leader plus sage et expérimenté qui sait exactement qui il est et ce qu'il a à faire : *Taisez-vous ! Retournez à vos postes et pensez à ce qu'on va faire au lieu de vous inquiéter de ce qui se passe ailleurs. Vous connaissez votre travail. Arrêtez les bavardages et mettez-vous au travail !*

Le processus est la voix qui nous demande de prendre nos responsabilités et de s'approprier les choses. Elle nous pousse à *agir*, même d'une façon modeste.

Telle une machine implacable, on assujettit toute opposition, petit à petit. On avance, pas à pas. On subordonne nos forces au processus. On remplace la peur par le processus. On dépend de lui. On s'appuie sur lui. On a confiance en lui.

Prenez votre temps, ne vous précipitez pas. Certains problèmes sont plus coriaces que d'autres. Gérez d'abord ceux qui sont là, sous votre nez. Revenez traiter les autres par la suite. Vous allez y arriver.

Le processus, c'est faire les bonnes choses immédiatement, ne pas s'inquiéter de ce qui pourrait arriver par la suite, des résultats, de l'ensemble.

FAITES VOTRE TRAVAIL ET FAITES-LE BIEN

Ce qui est fait correctement, même modeste,
est noble (Quidvis recte factum quamvis
humile praeclarum).
Sir Henry Royce

Le Président Andrew Johnson parlait fièrement de sa carrière de tailleur avant d'entrer en politique. « Mes vêtements ne se déchiraient jamais. » Un jour pendant la campagne présidentielle, un chahuteur voulut l'embarrasser en critiquant son origine sociale ouvrière. Johnson répliqua : « Cela ne me déconcerte nullement. Quand j'étais tailleur, j'avais une bonne réputation. J'ajustais les vêtements, j'étais toujours ponctuel avec mes clients et j'ai toujours fait du bon travail. »

Un autre président, James Garfield, persuada le Western Reserve Eclectic Institute en 1851 de le nommer concierge en échange de ses frais d'études. Il effectua son travail tous les jours, en souriant, sans la moindre honte. Chaque matin, il sonnait la cloche qui annonçait le début des cours – sa journée était déjà bien entamée – et se précipitait en classe avec enthousiasme.

Au bout d'un an d'études, il fut nommé professeur, enseignant une matière en plus de ses propres études. À l'âge de vingt-six ans, il fut nommé conseiller d'éducation.

C'est ce qui arrive quand on fait correctement son travail, quel qu'il soit.

Ces deux hommes sont passés de la pauvreté au pouvoir en faisant toujours ce qu'on leur demandait, en le faisant bien et avec une réelle fierté. En fait, ils faisaient mieux leur travail que les autres, et ils le faisaient bien parce que personne d'autre ne voulait le faire.

Parfois, en chemin vers notre destination ou notre but, on doit faire des choses dont on se passerait bien. Généralement, quand on débute, « on fait connaissance avec le balai » lors de notre premier emploi, comme l'a dit Andrew Carnegie. Il n'y a rien de honteux à passer le balai. C'est simplement une occasion d'exceller – et d'apprendre.

Mais vous, vous êtes si occupé à penser à l'avenir que vous n'éprouvez aucune fierté dans les tâches qui vous sont confiées actuellement. Vous passez des coups de fil, vous encaissez votre chèque et vous rêvez d'un statut meilleur dans la vie. Ou alors vous vous dites, *ce n'est qu'un boulot, ça n'est pas vraiment moi, ça n'a pas d'importance*.

Quelle sottise !

Tout ce qu'on fait a de l'importance – que ce soit préparer des smoothies pour gagner de l'argent de poche ou étudier pour le barreau – même après avoir obtenu le succès désiré. Tout est une occasion d'agir et de faire de votre mieux. Seuls les crétins égocentriques pensent sincèrement être surqualifiés pour leur emploi actuel.

Où que nous soyons, quoi que nous fassions, où que nous allions, nous devons le faire bien, pour nous, pour notre art, pour le monde. C'est notre mission première, notre obligation. Lorsque l'action est la priorité, la vanité disparaît.

Au cours de sa vie, l'artiste travaille différentes toiles et reçoit différentes commandes. L'important est qu'il traite chacune d'elles comme sa priorité. Peu importe si c'est la commande la plus rémunératrice ou la plus prestigieuse. Chaque projet est important. Ce qui serait dégradant serait de ne pas lui accorder tout son potentiel.

Il en va de même pour nous. Nous serons et ferons beaucoup de choses dans la vie. Certaines sont prestigieuses, d'autres onéreuses, mais aucune n'est trop vile pour nous. Quel que soit le projet, nous devons y répondre :

En travaillant dur.

En toute honnêteté.

En aidant les autres de notre mieux.

Vous ne devriez jamais avoir à vous demander *mais qu'est-ce que je suis censé faire maintenant ?* Car vous connaissez la réponse : votre travail.

Que quelqu'un le remarque, qu'on soit payé pour ça, que le projet réussisse – cela n'a pas d'importance. Nous pouvons et devrions toujours agir avec ces trois caractéristiques, quel que soit l'obstacle.

Il n'y aura jamais d'obstacle qui nous empêchera de remplir nos obligations. Le défi sera plus ou moins grand, mais jamais impossible. Chaque tâche exige le meilleur de nous. Que l'on soit menacé de faillite ou face à des clients mécontents, que l'on gagne beaucoup d'argent et qu'on décide de se développer, on pourra être fiers de nos choix et sûrs qu'ils sont les bons si on a fait de notre mieux. On aura fait notre travail, quel qu'il soit.

D'accord, j'ai compris. « Obligations », fait oppressant et ennuyeux. On a envie de faire ce qu'on veut.

Mais le devoir, c'est beau, ça nous inspire, ça nous donne du pouvoir.

Steve Jobs prêtait attention à l'intérieur de ses produits, s'assurant qu'il était magnifiquement conçu même si le consommateur ne le verrait jamais. C'est son père qui lui a enseigné à réfléchir comme un artisan d'art. Il s'appliquait aux finitions des placards même s'ils étaient invisibles contre un mur. À chaque difficulté de design, Jobs connaissait l'ordre de marche : respecter l'art et produire un bel objet.

Incontestablement, chaque situation est différente. Nous ne sommes pas en train d'inventer la prochaine tablette numérique ou un smartphone. Nous faisons quelque chose pour quelqu'un d'autre, que nous menons à bien, idem s'il s'agit simplement de rédiger son curriculum vitæ. Nous pouvons traiter chaque partie – en particulier le travail que personne ne voit ou les difficultés que nous aurions pu éviter – comme Jobs, avec fierté et obstination.

Le célèbre psychologue Viktor Frankl, qui a survécu à trois camps de concentration, trouvait de l'outrecuidance dans la question séculaire : « Quel est le sens de la vie ? » Comme si c'était à quelqu'un d'autre de vous le dire. Pour lui, c'est le monde qui *vous* pose la question. Et c'est à vous d'y répondre par vos actes.

Dans chaque situation, c'est la vie qui nous pose une question et nos actes sont la réponse. Notre boulot est simplement d'y répondre correctement.

La bonne action – généreuse, dévouée, magistrale, créative – est la réponse à cette question. C'est une façon de trouver un sens à la vie, une façon de transformer un obstacle en opportunité.

Si vous le prenez comme un fardeau, c'est que vous le prenez dans le mauvais sens.

Tout ce que nous avons à faire, c'est ces trois petites tâches : essayer au mieux, être honnête, aider les autres et s'aider soi-même. C'est tout ce qu'on nous demande. Ni plus ni moins.

Il va de soi que l'objectif est important, mais n'oubliez pas que chaque cas individuel est important. Chaque cliché compose le panorama. La vue d'ensemble est incertaine, seuls les exemples sont certains.

Votre façon de faire les choses est la façon dont vous pourrez tout faire.

Nous pouvons toujours agir bien.

CE QUI EST BIEN EST CE QUI FONCTIONNE

Le concombre est amer ? Jette-le.
Il y a des ronces dans le chemin ? Détourne-toi.
C'est tout ce qu'il faut.
Marc Aurèle

En 1915, dans la jungle sud-américaine, le conflit entre deux entreprises bananières américaines atteignit son paroxysme à propos de 5 000 acres de terres fertiles.

Les deux entreprises revendiquaient la même plantation. Dans la friche entre le Honduras et le Guatemala, personne ne savait à qui appartenait le terrain pour pouvoir le racheter.

La façon dont les deux entreprises réagirent au problème fut définie par l'organisation et l'éthique de chacune. L'une des entreprises bananières était vaste et puissante. Il s'agissait de la United Fruit Company, l'un des plus puissants groupes des États-Unis. L'autre, plus modeste, était astucieuse et habilement dirigée par Samuel Zemurray.

Pour résoudre le problème, la United Fruit Company dépêcha sur place une armée d'avocats. Ils passèrent au peigne fin tous les titres de propriété du pays, prêts à payer n'importe quel prix pour gagner. Le temps, l'argent et les ressources consacrés ne comptaient pas pour United Fruit.

Le petit concurrent inexpérimenté n'avait aucune chance, n'est-ce pas ? Zemurray ne pouvait pas en faire autant. Alors, il ne chercha pas à égaler son concurrent. Puisqu'il était souple, fluide et rebelle, il rencontra séparément les deux prétendus propriétaires du terrain et acheta la parcelle à chacun d'eux. Bien sûr, il paya deux fois, mais le

différend était clos. Le terrain lui appartenait. Oubliez les règles, réglez la question !

Voici un exemple parfait de *pragmatisme*. Ne vous préoccupez pas de la « bonne » ou mauvaise manière. C'est ainsi que les choses se font.

Zemurray a toujours géré les obstacles de cette façon. Il ne pouvait pas construire un pont pour franchir la rivière Utila parce que des officiels avaient été corrompus par les concurrents ? Qu'à cela ne tienne. Zemurray fit construire deux longs quais sur chaque rive, reliés par un ponton amovible qui ne prenait que quelques heures à installer. Lorsque la United Fruit Company porta plainte, Zemurray rétorqua : « Pourquoi ? Ce n'est pas un pont. C'est simplement deux bouts de quais ! »

Parfois, on fait les choses comme ceci, parfois comme cela. On ne déploie pas les stratégies apprises à l'école, on les adapte à la situation. Peu importe la manière tant que ça marche, telle est la devise.

Nous passons beaucoup de temps à réfléchir sur la façon dont les choses sont censées être, ce que les règles nous disent de faire. Nous essayons que tout soit parfait. Nous prétendons que nous nous lancerons quand les conditions seront réunies, ou quand nous pourrons avoir confiance en ceci ou en cela. Pourtant, il serait mieux de faire le nécessaire avec ce que nous avons, de nous concentrer sur le résultat au lieu de la méthode.

Dans le jiu-jitsu brésilien, peu importe comment on plaque l'adversaire au sol. Le principal est de le faire tomber.

Ce que Zemurray n'a jamais perdu de vue, c'était sa mission : transporter des bananes de l'autre côté de la rivière. Peu importe qu'il y ait un pont ou deux quais reliés par un ponton amovible tant que la marchandise arrivait à destination. Lorsqu'il voulait cultiver des bananiers sur une parcelle particulière, il n'était pas capital pour lui de trouver à qui appartenait le terrain. Ce qu'il souhaitait, c'était *devenir* le propriétaire légal.

Vous avez une mission, quelle qu'elle soit. Pour l'accomplir, vous êtes comme tout le monde, tiraillé entre la façon dont vous souhaitez que les choses soient et la façon dont elles sont réellement (et qui

semble toujours catastrophique). Jusqu'où êtes-vous prêt à aller ? Qu'est-ce que vous comptez faire ?

Vous n'allez pas vous plaindre, ni vous baratiner. Vous n'allez pas non plus vous abandonner à l'impuissance et la peur. Vous ne pouvez pas vous réfugier dans les jupes de votre mère. Alors, comment allez-vous résoudre ce problème ? Comment allez-vous contourner les règles qui vous retiennent ?

Peut-être qu'il vous faut être plus rusé ou intrigant que d'habitude. Il faut parfois ignorer un règlement daté ou demander pardon ultérieurement à un supérieur hiérarchique au lieu de lui demander maintenant la permission (qui serait refusée). Mais si vous avez une mission importante, tout ce qui compte est que vous l'accomplissiez.

À l'âge de vingt et un ans, Richard Wright n'était pas encore un auteur célèbre. Bien que pauvre et noir, il avait décidé qu'il lirait et que personne ne l'en empêcherait. A-t-il fait un scandale à la bibliothèque municipale ? Non, pas dans le Sud ségrégationniste. Il a préféré rédiger un mot : « Chère Madame, s'il vous plaît, laisseriez-vous ce petit nègre emporter des livres de H. L. Mencken ? » (car personne n'oserait se décrire ainsi), et il les empruntait avec une carte volée en prétendant que c'était pour quelqu'un d'autre.

Lorsque l'enjeu est si grand, il vaut mieux être prêt à contourner le règlement ou faire quelque chose de fou ou de désespéré, faire un pied de nez aux autorités. *Pourquoi ? ce n'est pas un pont. Je ne vois pas de quoi vous parlez*. Ou parfois, dans certains cas, il faut pouvoir faire un doigt d'honneur à ceux qui veulent vous piétiner et ainsi briser leurs règles infâmes.

Le pragmatisme n'est pas tant une question de réalisme que de souplesse. Il y a diverses façons d'aller d'un point A vers un point B, et ce n'est pas forcément par une ligne droite. L'important est d'arriver à destination. Pourtant, nous sommes nombreux à passer trop de temps à chercher la solution parfaite et ratons ce qui est sous nos yeux.

Souvenez-vous de la phrase de Deng Xiaoping : « Peu importe que le chat soit noir ou blanc, tant qu'il attrape des souris. »

Les stoïciens aussi avaient un dicton : « Ne vous attendez pas à *La République* de Platon. »

Vous ne trouverez jamais ce genre de perfection. En revanche, faites au mieux avec ce que vous avez. Ce n'est pas que le pragmatisme en lui-même soit contraire à l'idéalisme ou à la progression du ballon sur le terrain. Le premier iPhone était révolutionnaire, mais il a été commercialisé sans la fonction copier/coller ou d'autres fonctions qu'Apple aurait aimé inclure. Steve Jobs le perfectionnisme savait qu'à un moment donné, il aurait à faire des compromis. Ce qui importe, c'est que vous l'ayez fait et que ça ait fonctionné.

Commencez à penser comme un pragmatique radical : toujours ambitieux, agressif, ancré dans l'idéal, mais aussi avec un sens hautement pratique et guidé par le possible. Pas pour tout ce que vous aimeriez posséder, pas pour changer le monde sur-le-champ, mais avec suffisamment d'ambition pour obtenir tout ce dont vous avez besoin. Ne pensez pas petit et faites la distinction entre l'essentiel et le superflu.

Pensez progrès, pas perfection.

Sous ce genre de force, les obstacles se désagrègent. Ils n'ont pas le choix. Puisque vous les contournez ou les rendez insignifiants, ils n'ont plus de résistance à exercer.

L'ÉLOGE DE L'ATTAQUE PAR LE FLANC

Celui qui ne cherche pas l'imprévisible ne voit rien
Car le sentier battu est une impasse.
Héraclite

En Amérique, l'image populaire de George Washington est celle d'un général courageux et intrépide, surplombant tout ce qu'il inspectait et repoussant les tyrans britanniques. En fait, la véritable image était moins glorieuse. Washington n'était pas un guérillero, mais il s'en approchait. Il était rusé, évasif et refusait souvent l'affrontement.

Son armée était modeste, sous-entraînée, fragile et en nombre insuffisant. Il menait bataille surtout pour se défendre, évitant délibérément les vastes formations de soldats britanniques. Malgré tous les beaux discours, la plupart de ses manœuvres étaient des petites piqûres contre un ennemi plus fort, plus nombreux. Frapper et s'enfuir. Frapper et esquiver.

Washington disait à ses troupes de ne jamais attaquer l'ennemi là où il les attendait. « Plus le risque d'une attaque est faible, moins l'ennemi sera préparé, donc plus il y a de chances de vaincre. »

Il avait le don de savoir quelle escarmouche serait ressentie comme une grande victoire.

Sa plus belle « victoire » n'était même pas une bataille contre les Britanniques. Quasiment au bout du rouleau, Washington franchit la rivière Delaware à l'aube du jour de Noël pour attaquer un groupe de mercenaires allemands probablement soûls.

Il était en réalité plus doué pour battre en retraite que pour avancer – et doué également pour sauver des troupes qui autrement

auraient été victimes d'une défaite. Washington se laissait rarement piéger. Il avait toujours une issue de secours. En espérant simplement épuiser l'ennemi, sa capacité à fuir était une arme redoutable, mais pas forcément glorieuse.

Ce n'est donc pas surprenant qu'en tant que général de l'armée continentale et premier président du pays on ait quelque peu embelli et blanchi son héritage. Il n'est pas le seul dans ce cas, d'ailleurs. Le grand mythe de l'histoire, propagé par le cinéma, des récits et notre propre ignorance, est que les guerres se gagnent et se perdent lors de batailles qui voient deux armées s'affronter. C'est une notion courageuse, dramatique, mais aussi tellement fausse.

Dans une étude sur une trentaine de conflits comprenant plus de 280 campagnes de l'Antiquité à nos jours, le brillant stratège et historien B. H. Liddell Hart est parvenu à une conclusion étourdissante : seulement 6 des 280 campagnes ont été le fruit d'une victoire décisive à la suite d'une attaque directe sur l'armée ennemie.

Uniquement six. C'est-à-dire deux pour cent.

Si ce n'est dans la bataille rangée, où trouvons-nous la victoire ?

Partout ailleurs. Des flancs, de l'inattendu, de la guerre psychologique, du fait de forcer l'ennemi à sortir de son retranchement, de l'inhabituel, de tout *sauf*…

Comme l'écrit Hart dans son ouvrage *Histoire mondiale de la stratégie :*

« Le grand capitaine optera même pour l'approche indirecte la plus hasardeuse – si nécessaire en franchissant des montagnes, des déserts, des marécages, avec une armée restreinte, même sans moyens de communication. Il fera face à toutes les conditions défavorables plutôt que d'accepter le risque d'aboutir dans une impasse provoquée par une approche directe. »

Quand vous ne savez plus quoi faire, malgré tous vos efforts, quand on vous dit que vous risquez d'exploser…

Prenez du recul et contournez le problème. Trouvez un moyen de levier. Appréhendez-le de la « façon la plus inattendue ».

Quel est votre premier instinct lorsque vous êtes face à un défi ? Dépensez plus que la concurrence ? Tenter de persuader les autres

à changer d'avis ? D'enfoncer la porte ? Peut-être que la porte arrière ou la fenêtre sont restées ouvertes.

Quoi que vous fassiez, ça sera plus difficile (pour ne pas dire impossible) si vous projetez de défier la physique ou la logique. Pensez à Grant lorsqu'il a compris qu'il fallait contourner Vicksburg pour capturer la ville. Pensez au célèbre coach sportif Phil Jackson et son triangle d'attaque conçu pour automatiquement dévier le ballon de basket des défenseurs plutôt que tenter une attaque directe.

Si l'on part de rien et que les acteurs établis ont eu le temps de bâtir leur défense, il n'y a aucune chance qu'on les batte. Il est même plus malin de ne pas tenter le coup et de concentrer nos ressources limitées ailleurs.

Si un certain don paraît souvent ne demander aucun effort aux grands maîtres, c'est en partie parce qu'ils maîtrisent le processus – ils en font réellement moins que les autres qui ne savent pas s'y prendre. Ils choisissent d'exercer uniquement une force calculée là où elle sera efficace au lieu de s'efforcer vainement à se battre avec des tactiques inadéquates.

Comme l'a déclaré un adversaire du légendaire père du judo, Jigoro Kano, haut de 1,50 m : « Essayer de se battre avec Kano était comme essayer de se battre avec une veste de kimono vide ! »

Ça pourrait très bien être vous.

Se retrouver en infériorité numérique, se faire attaquer de dos, manquer de fonds, ce ne sont pas forcément des inconvénients. Cela peut devenir un atout qui limite le risque de courir au suicide par attaque frontale. Cela nous force à être créatif, à trouver des parades, à sublimer l'ego et à tout faire pour gagner, plutôt que défier l'ennemi sur son point fort. Ces signes nous conseillent d'opter pour la tangente.

En fait, avoir l'avantage de la taille, de la force ou du pouvoir est souvent le terrain de développement d'une faiblesse véritable et fatale. L'inertie du succès rend bien plus difficile de développer la bonne technique. Les gens ou les entreprises qui ont cet avantage de la taille n'ont pratiquement jamais à apprendre le processus lorsqu'ils ont pu gagner facilement. Et ça marche pour eux… jusqu'à ce que ça ne marche plus. Jusqu'à ce qu'ils vous rencontrent et que

vous n'en fassiez qu'une bouchée par des manœuvres habiles et obliques, quand vous refusez de les affronter de la seule manière qu'ils connaissent : frontalement.

C'est le défi David contre Goliath. Par conséquent, la Force n'essaie pas d'égaler la Force.

Évidemment, quand on nous pousse, notre instinct naturel est de pousser en retour. Mais les arts martiaux nous enseignent que nous devons ignorer cet instinct. Nous ne devons pas repousser, mais tirer jusqu'à ce que l'adversaire perde l'équilibre. Et ensuite, nous passons à l'acte.

L'art de la stratégie de la porte latérale est un vaste espace créatif. Il ne se limite en aucun cas à la guerre, aux affaires ou au commerce.

Le philosophe Søren Kierkegaard n'a jamais essayé de convaincre les gens directement par une position autoritaire. Au lieu de sermonner, il pratiquait une méthode qu'il appelait « communication indirecte ». Kierkegaard écrivait sous des pseudonymes où chaque fausse identité incarnait une plateforme ou un point de vue différents. Il écrivait donc plusieurs fois sur un sujet sous des angles différents pour faire passer son message. Il disait rarement à ses lecteurs « faites ceci » ou « pensez cela ». Il préférait leur montrer de nouvelles façons de considérer les choses ou de comprendre le monde.

On ne convainc pas les gens en provoquant leurs opinions de toujours. On trouve un terrain d'entente et on part de là. Ou on cherche des leviers pour les faire écouter. Ou on crée une alternative soutenue par tant d'autres personnes que l'adversaire abandonne volontairement sa position et rejoint votre camp.

La façon dont cela fonctionne n'est pas toujours la plus impressionnante. On a parfois l'impression de prendre un raccourci ou de se bagarrer injustement. La pression est énorme quand on essaie d'égaler les autres, action par action, comme si se contenter de ce qui marche pour vous revient à tricher. Je vais vous éviter la culpabilité et l'autoflagellation. Ce n'est pas de la triche.

Vous vous comportez comme un fin stratège. Vous n'éparpillez pas vos forces en espérant que ça marche. Vous ne perdez pas

votre énergie dans des batailles menées par l'ego et la fierté plutôt que par un avantage tactique.

Croyez-le ou pas, c'est la manière forte. C'est pour ça que ça marche.

Souvenez-vous, parfois le chemin des écoliers est un raccourci qui mène au but.

RETOURNEZ LES OBSTACLES CONTRE EUX-MÊMES

Les sages sont capables d'utiliser
les inimitiés à bon escient.
Plutarque

Gandhi n'a fait qu'œuvrer pour l'indépendance de son pays, c'est l'Empire britannique qui a mené toutes les batailles, s'est épuisé et finit par s'effondrer en Inde.Manifestement, c'était délibéré. La vaste campagne de satyagraha et de désobéissance civile de Gandhi montre plusieurs définitions du mot *action*. Ce n'est pas toujours avancer tout droit ou même en biais. Ça peut être une question de posture, une façon d'adopter une certaine attitude.

Parfois, on surmonte un obstacle, en l'occurrence un adversaire, en reculant et en le laissant vous attaquer. Vous pouvez utiliser l'action des autres contre eux-mêmes au lieu d'agir.

Faible par rapport aux forces qu'il souhaitait changer, Gandhi s'est appuyé sur cette faiblesse, il l'a exagérée, il s'est exposé. Il disait à l'occupant militaire le plus puissant au monde, *je marche vers l'océan pour récolter du sel en violation avec vos lois*. Il provoquait les Britanniques : *Qu'est-ce que vous allez faire ? Il n'y a rien de mal à ce que nous faisons* – sachant que cela plaçait les autorités dans un dilemme impossible : appliquer une politique dépassée ou abdiquer. Dans ce cadre, l'énorme force militaire est neutralisée. En faire usage serait contre-productif.

En reprenant l'idéologie de Gandhi, Martin Luther King Jr. disait à ses partisans qu'ils répondraient à « la force physique par la force mentale. » En d'autres termes, le défenseur des droits civiques et ses partisans utiliseraient la force des opposés. Face à la violence,

ils seraient pacifiques, ils répondraient à la haine par de l'amour – et dans le processus, ils présenteraient ces attributs comme étant injustifiables et mauvais.

Les opposés fonctionnent. Une non-action peut être une action. Elle utilise la force des autres et nous permet de l'absorber. On laisse les autres – ou l'obstacle – faire le travail à notre place.

Demandez aux Russes, qui ont vaincu Napoléon et les nazis sans pour autant pouvoir protéger leurs frontières, alors qu'ils battaient retraite dans l'intérieur du pays. Ils laissèrent l'hiver faire le travail à leur place, et l'ennemi de plus en plus démuni s'est enlisé dans des batailles loin de chez lui.

Est-ce une action ? Et comment !

Il se peut que votre ennemi ou obstacle soit réellement insurmontable. Peut-être que, dans ce cas, vous n'avez pas la possibilité de vaincre par usure (persévérer) ou que vous ne voulez pas prendre le risque d'un apprentissage sur le tas (réitérer). D'accord, mais vous êtes encore loin d'avoir besoin de jeter l'éponge.

Il est toutefois temps de reconnaître que certaines adversités peuvent être impossibles à vaincre, malgré tous vos efforts. Dans ce cas, vous devez trouver un moyen d'utiliser cette adversité, son *énergie*, pour vous aider.

Avant l'invention des bateaux à vapeur, les capitaines avaient une façon ingénieuse de venir à bout des courants traîtres du Mississippi. Un navire qui remontait le courant tirait contre sa coque un bateau qui allait descendre le fleuve. Après avoir enroulé un cordage autour d'un arbre ou d'un rocher, on attachait les deux bateaux l'un à l'autre. Le second lâchait la corde et laissait le courant l'emporter, et l'autre navire se trouvait propulsé en amont.

Donc au lieu de vous battre contre les obstacles, trouvez un moyen pour qu'ils aillent à l'encontre d'eux-mêmes.

On raconte une histoire à propos d'Alexandre le Grand qui aurait précisément fait cela. C'est la façon dont il a retourné un obstacle contre lui-même qui a conduit les observateurs de l'époque à penser que cet adolescent ambitieux pourrait un jour conquérir le monde. Dans sa jeunesse, il réussit à dompter Bucéphale, un cheval que même son père, le roi Philippe II de Macédoine, n'avait pas réussi à

débourrer, en l'épuisant. Alors que d'autres avaient essayé par la force, le fouet et les entraves, Alexandre avait réussi à le monter et à s'accrocher jusqu'à ce que le cheval se calme. S'étant épuisé tout seul, Bucéphale n'avait pas d'autre choix que de se soumettre à son cavalier. Durant vingt ans, Alexandre le monta pour livrer bataille.

Qu'en est-il de vos obstacles ?

Parfois, nous devons prendre exemple sur Amelia Earhart et passer simplement à l'acte. Mais nous devons aussi être prêts à admettre que la retenue pourrait être la meilleure action. Parfois, il faut se montrer patient dans la vie, attendre que l'obstacle temporaire s'émousse. Laissez deux egos se sortir de leur joute plutôt que de foncer dans la mêlée. Parfois, un problème ne nécessite pas une intervention ou votre aide.

Lorsque nous désirons quelque chose trop ardemment, nous pouvons devenir notre propre meilleur ennemi. Dans notre ardeur, nous dévissons la vis que nous voulions visser et il devient impossible d'obtenir ce que nous désirions. Nos roues patinent dans la neige ou la boue et creusent une ornière toujours plus profonde dont nous ne sortirons pas.

On a tellement envie d'avancer qu'on oublie qu'il y a d'autres moyens pour arriver là où on veut aller. Ça ne nous saute pas aux yeux que l'immobilisme – ou parfois le recul – pourrait être le meilleur moyen d'avancer. Ne faites pas n'importe quoi, restez là !

On pousse et on pousse, pour obtenir une augmentation, gagner un nouveau client, pour empêcher une situation calamiteuse de se produire. En fait, la meilleure façon d'obtenir ce qu'on veut pourrait être de réexaminer ces désirs en premier lieu. Ou peut-être viser complètement autre chose, utiliser l'entrave comme occasion d'explorer une nouvelle direction. On pourrait finir par créer une nouvelle entreprise qui viendrait remplacer nos revenus insuffisants. Ou bien on pourrait découvrir qu'en ignorant des clients, on en attire plus – ils tiennent à travailler avec quelqu'un qui n'a aucune envie de travailler avec eux. Ou bien on repense à la catastrophe qu'on craignait (avec les autres), et on trouve une façon d'en tirer profit quand et si elle se produit.

On pense à tort qu'avancer est la seule façon de progresser, le seul moyen de gagner. Parfois, le sur-place, le contournement ou le

recul sont la meilleure méthode pour éliminer ce qui bloque le chemin.

Il faut une certaine dose d'humilité pour adopter cette approche. Elle exige d'accepter que la façon dont vous vouliez faire les choses ne soit pas possible. Vous n'avez pas ce qu'il faut pour le faire de la manière « traditionnelle ». Et alors ?

Ce qui compte, c'est qu'une approche permette d'atteindre votre objectif. En clair, utiliser des obstacles contre eux-mêmes est tout à fait différent de ne rien faire. La résistance passive est en réalité incroyablement active. Mais ces actions demandent de la discipline, du sang-froid, de la bravoure, de la détermination et de la stratégie de haut niveau.

Justement, le grand stratège Saul Alinsky était persuadé que si « vous poussez suffisamment fort le négatif, il passera dans le positif ». Chaque positif a un côté négatif et inversement. L'*action*, c'est de passer de l'autre côté, *transformer* un négatif en positif.

Cela est réconfortant, car cela signifie que très peu d'obstacles sont trop gros pour nous. La taille impressionnante d'un obstacle peut être un avantage puisqu'on peut l'utiliser contre lui. Un château peut paraître une forteresse intimidante et impénétrable ou une prison lorsqu'il est assiégé. La différence n'est qu'une simple modification de l'approche et de l'action.

Nous pouvons utiliser ce qui nous bloque à notre avantage, en le laissant faire le travail à notre place. Parfois, cela signifie de laisser l'obstacle tel quel au lieu de s'efforcer de le changer.

Plus Bucéphale galopait, plus il s'épuisait. Plus la réponse policière à la désobéissance civile était vicieuse, plus la cause devenait populaire. Plus ils s'acharnent, plus ça devient facile. Plus on se débat, moins on réussit (à part s'épuiser).

Il en va de même avec nos problèmes.

CANALISEZ VOTRE ÉNERGIE

Quand tu ne peux empêcher les choses
qui t'entourent de rompre pour ainsi dire
le rythme de ta vie morale, rentre vite
en toi-même et ne te laisse pas pousser
hors de la mesure plus qu'il n'est nécessaire.
Tu seras plus maître de conserver l'harmonie
intérieure si tu ne cesses pas d'y revenir.
Marc Aurèle

En tant que joueur de tennis, Arthur Ashe était une superbe contradiction. Pour survivre à la ségrégation dans les années 1950 et 1960, il a appris de son père à masquer ses émotions et ses sentiments sur le court. Pas de réaction, pas d'énervement en ratant un coup, pas d'insultes. C'est sûr, en tant que tennisman noir, il ne pouvait pas se permettre de frimer, fêter la victoire ou être considéré comme quelqu'un qui en faisait trop pour réussir.

Quoi qu'il en soit, sa forme de jeu et son style étaient différents. Toute l'énergie et l'émotion qu'il devait ravaler étaient canalisées dans un jeu audacieux et gracieux. S'il maîtrisait les expressions de son visage, son corps était dynamique, souple, aux quatre coins du court. Son style est parfaitement décrit dans l'épithète qu'il s'était créée : « décontracté physiquement, ferme mentalement ».

Pour Arthur Ashe, cette combinaison a créé un jeu au tennis pratiquement imbattable. En tant qu'individu, il maîtrisait ses émotions, mais en tant que tennisman, il était héroïque, audacieux et cool. Il plongeait pour rattraper les balles et ses frappes laissaient ses adversaires le souffle coupé. S'il pouvait le faire, c'est parce qu'il était libre, libre de l'intérieur.

Les autres joueurs qui avaient la liberté de s'extérioriser, de piquer des crises, de lancer des regards noirs aux arbitres et aux adversaires, ne semblaient pas pouvoir gérer la pression des matchs importants comme le faisait Ashe. Ils jugeaient Ashe inhumain, coincé. *Évidemment*, mieux vaut exprimer ses sentiments, mais Ashe les employait pour alimenter sa vitesse explosive, dans ses smashs, ses plongeons, ses revers chopés suivis d'une montée au filet. Dans l'abandon avec lequel il jouait au tennis, il n'y avait pas de place pour la prudence calme de sa retenue habituelle.

L'adversité peut endurcir, ou vous décontracter et vous rendre meilleur, si vous le souhaitez.

Rebaptisez-la et revendiquez-la : c'est ce qu'a fait Ashe – tout comme de nombreux autres sportifs noirs. Le boxeur Joe Louis, par exemple, savait que les amateurs de boxe blancs et racistes ne toléreraient pas qu'un boxeur noir laisse transparaître ses émotions. Il les masquait derrière un visage impassible. Le « bombardier noir » intimidait ses adversaires en paraissant quasiment inhumain. Il s'est servi d'un désavantage et l'a transformé en atout inattendu sur le ring.

Nous avons tous des contraintes à gérer, des règles, des normes sociales qu'on se doit d'observer. Des codes vestimentaires, des protocoles, des procédures, des obligations légales, des hiérarchies qui nous dictent notre comportement. Si on y pense trop, ça devient oppressant, suffocant. Si on ne fait pas attention, ça peut perturber notre jeu.

Au lieu de laisser la frustration s'installer en nous, nous pouvons en faire bon usage. Elle peut dynamiser nos actions qui, contrairement à nos dispositions, se renforcent et s'améliorent lorsqu'elles sont audacieuses. Tandis que d'autres s'échinent à respecter les règles, nous les transgressons subtilement et les transformons à notre avantage. Pensez à l'eau. Lorsqu'elle atteint un barrage artificiel, elle ne stagne pas sagement. Son énergie est emmagasinée et utilisée pour alimenter des centrales électriques.

Toussaint Louverture, l'ancien esclave haïtien devenu général, exaspérait ses ennemis français au point qu'on dise de lui « *cet homme fait donc l'ouverture partout* » [1]. En raison de son habileté à ouvrir une brèche dans les rangs de l'adversaire, il était surnommé

Louverture. *À* juste titre. Tout dans sa vie avait été un obstacle et il a transformé autant d'expériences possibles en ouvertures. Pourquoi est-ce que des soldats, des hommes politiques ou Napoléon en personne auraient été différents ?

Et pourtant, nous sommes prêts à exploser quand le projecteur PowerPoint ne fonctionne pas (au lieu de le laisser de côté et faire une présentation dynamique sans notes). On lance des rumeurs avec nos collègues (au lieu de taper quelque chose de productif sur notre clavier). On se rebelle au lieu d'agir.

Pensez à un athlète qui se retrouve dans une bonne passe et aux obstacles qui lui paraissaient insurmontables et qui disparaissent sans effort. Les grosses lacunes s'effacent, chaque essai ou coup atteint sa cible, la fatigue disparaît. Ces athlètes pourraient être empêchés de faire telle ou telle action, mais pas d'atteindre leur but. Les facteurs externes influencent l'état du chemin, mais pas la direction : vers l'avant.

Quels échecs dans notre vie pourraient résister à cette maîtrise élégante et puissante ?

Se lâcher physiquement et mentalement ne demande aucun talent. C'est simplement de l'imprudence. (Nous cherchons l'action appropriée, pas n'importe laquelle). Être ferme physiquement et mentalement, ça s'appelle l'angoisse. Ça ne fonctionne pas non plus. On finit par craquer. Mais qu'en est-il de la décontraction physique associée à la retenue mentale ? Voilà quelque chose de puissant.

C'est une force qui rend fous nos adversaires et concurrents. Ils ont l'impression que nous jouons avec eux. C'est exaspérant – comme si c'était naturel de notre part, comme si nous faisions la sourde oreille au reste du monde. Comme si nous étions immunisés contre le stress et les facteurs inhibants qui nous empêcheraient d'avancer vers notre objectif.

Car c'est le cas.

PROFITEZ DE L'OFFENSIVE

Les meilleurs individus ne sont pas ceux qui ont
attendu leur chance mais qui l'ont
saisie, assaillie, conquise,
et qui en ont fait leur serviteur.
E. H. Chapin

Au printemps 2008, la candidature à la présidentielle de Barack Obama était menacée. Un scandale lié aux remarques incendiaires de son pasteur, le révérend Jeremiah Wright, menaçait de disloquer sa campagne et briser le lien qu'il avait réussi à former entre les électeurs noirs et blancs à un moment critique des primaires.

Les questions de race, la religion, les segments démographiques, les polémiques, tout s'est mélangé. C'était le genre de catastrophe politique qui met fin aux campagnes, laissant les candidats paralysés par la peur au point de différer leurs actes. Généralement, les politiques réagissent en se cachant, en se masquant, en prenant leurs distances.

Quoi que l'on pense de la politique de Barack Obama, personne ne peut nier ce qui s'est produit par la suite. Il a transformé ce moment difficile de sa campagne en attaque surprise.

Contre les conventions et l'avis de tous, il a décidé d'agir et de transformer la situation négative en « moment pédagogique ». Obama a canalisé l'attention et l'énergie autour de la polémique pour toucher le public et parler directement aux Américains du problème racial qui crée des dissensions.

Son discours, désormais connu sous le nom « Une union plus parfaite », était un moment de transformation. Au lieu de prendre ses distances, Obama a parlé directement. Non seulement il a neutralisé

une polémique potentiellement fatale pour sa carrière, mais il a créé une occasion de saisir l'électorat. En absorbant la force de cette situation négative, sa campagne s'est instantanément imprégnée d'une énergie qui l'a propulsé à la Maison-Blanche.

Si vous croyez qu'il suffit de saisir les occasions qui se présentent dans la vie, vous manquerez d'ambition. N'importe quel être conscient peut le faire. Il faut apprendre à continuer d'aller de l'avant au moment précis où tout votre entourage prévoit une catastrophe.

C'est au moment le plus critique, quand on s'y attend le moins, que nous pouvons agir rapidement et inopinément pour arracher une grande victoire. Les autres se découragent, pas nous. Nous voyons l'instant différemment et agissons en conséquence.

Laissons de côté la politique et concentrons-nous sur la recommandation stratégique que le conseiller Rahm Emanuel a donnée à Barack Obama : « Il ne faut jamais gâcher une crise grave. Les choses qu'on avait repoussées depuis trop longtemps, qui se géraient sur le long terme, sont désormais immédiates et doivent être traitées. Une crise nous offre l'occasion de faire des choses qu'on n'a pas faites auparavant. »

Lorsqu'on étudie l'histoire, certains grands leaders se sont servis d'événements choquants ou négatifs pour faire passer des réformes nécessaires qui autrement auraient eu du mal à passer. Nous pouvons appliquer ce principe dans la vie.

On a toujours prévu de faire quelque chose : écrire un scénario, voyager, lancer une affaire, rencontrer un mentor, initier un mouvement.

Et maintenant, quelque chose s'est produit – un événement perturbateur comme un échec, un accident ou une tragédie. *Utilisez-le*.

Peut-être que vous êtes cloué au lit en phase de convalescence. Eh bien, vous avez le temps d'écrire. Peut-être que vos émotions vous submergent et vous font souffrir. Transformez-les en sujet. Vous avez perdu votre travail ou vous connaissez une rupture sentimentale ? C'est dur, mais vous pouvez désormais voyager plus léger. Vous avez un problème ? Vous savez maintenant comment en parler à votre mentor. Saisissez l'occasion pour déployer le plan que vous avez en tête depuis si longtemps. Toute réaction chimique se

fait à partir d'un catalyseur. Laissez ce qui vous tourmente devenir cet élément.

Le commun des mortels fuit devant une situation négative, tout comme devant l'échec. Il fait tout pour éviter les ennuis. Les grands hommes font l'inverse. C'est dans ce genre de situation qu'ils sont les meilleurs. Ils tournent une tragédie personnelle ou revers de fortune à leur avantage.

Et cette situation de crise que vous vivez, qu'en faites-vous ? Vous la gâchez en vous apitoyant sur votre sort, en baissant les bras, en laissant la déception vous submerger. Vous oubliez ceci : la vie sourit aux audacieux et favorise les courageux.

Nous restons là à nous plaindre de ne pas avoir de chance, de manquer d'opportunités. Pourtant, nous en avons plein.

À certains moments de notre bref passage sur cette Terre, nous sommes confrontés à des défis énormes. Ils sont souvent frustrants, injustes ou malencontreux. Ils surviennent au moment précis où nous pensons justement que nous n'avions pas besoin de ça. Mais il faut se poser la question : est-ce qu'on considère une difficulté comme un événement exclusivement négatif ou peut-on surmonter le côté négatif et répondre au défi qu'elle représente ? Ou plus précisément, peut-on voir que ce « problème » présente une solution qu'on attendait depuis longtemps ?

Si vous n'en faites rien, tant pis pour vous.

Napoléon décrivait la guerre en des termes simples : deux armées sont deux corps qui s'affrontent et tentent de faire peur à l'autre. Le moment de l'impact crée une panique et c'est cet instant précis que le véritable chef tourne à son avantage.

Rommel, par exemple, était réputé pour sa *Fronterfahrung*, son sixième sens dans le point décisif d'une bataille. Il avait le don de sentir, même dans le feu de l'action, à quel instant précis l'attaque serait la plus efficace. C'est ce qui lui a permis, à maintes reprises et souvent de manière incroyable, d'arracher des victoires.

Là où d'autres ne voyaient que la catastrophe ou, au mieux, le bruit et la poussière d'un champ de bataille, Rommel sentait les opportunités. « J'ai le don de sentir la faiblesse de l'ennemi », expliquait-il. Et en se fiant à son don, il attaquait de toute son énergie. C'est lui qui imprimait le rythme et il ne le perdait jamais.

Les grands chefs cherchent les moments critiques. C'est l'éclat d'énergie de ces instants décisifs qui ouvre les choses en grand. Ils persévèrent et persévèrent, et quand la situation semble désespérée – ou plus vraisemblablement au point mort – ils recommencent une dernière fois.

Dans de nombreuses batailles comme dans la vie, les deux forces opposées atteindront souvent un point d'épuisement mutuel. C'est celui qui se lèvera le lendemain d'une longue journée de combat et qui, au lieu de battre en retraite, dira *« j'ai l'intention d'attaquer et de le battre sur-le-champ »*, qui emportera la victoire… Intelligemment.

C'est ce qu'a fait Barack Obama. Il n'a pas reculé, il n'a pas cédé à l'épuisement malgré une campagne de primaires au coude à coude. Il a rassemblé l'électorat au dernier moment. Il a transcendé le défi, il l'a recadré et a triomphé. Il a transformé un incident désastreux en « moment pédagogique », dans un discours sincère sur le problème racial.

L'obstacle n'est pas seulement retourné contre lui-même, mais utilisé comme catapulte.

ATTENDEZ-VOUS À CE QUE RIEN NE MARCHE

Entre-temps, accroche-toi bec et ongles
à la règle suivante : n'abandonne jamais face
à l'adversité, méfie-toi de la prospérité
et souviens-toi que la bonne fortune
fait toujours ce qui lui plaît.
Sénèque

La perception se gère. L'action se dirige.

Nous pouvons toujours penser clairement, réagir avec créativité, chercher l'opportunité, prendre l'initiative.

Mais ce que nous ne pouvons pas faire, c'est contrôler le monde qui nous entoure, du moins, pas autant que nous le souhaiterions. On peut percevoir les choses correctement, agir à bon escient et, malgré tout, échouer.

Quoi qu'il en soit, dites-vous que rien ne peut nous empêcher d'essayer. Jamais.

Malgré notre créativité et notre opiniâtreté, après avoir essayé, certains obstacles s'avèrent impossibles à surmonter. Certaines actions sont rendues impossibles, certains chemins sont impraticables, certaines choses nous dépassent.

Ce n'est pas forcément un mal, car nous pouvons renverser cet obstacle aussi, en l'utilisant simplement comme une occasion de nous entraîner à un autre talent ou de découvrir une autre vertu, *à savoir :* apprendre à accepter que les mauvaises choses arrivent peut nous rendre plus humble.

C'est une formule élastique à l'infini : quelle que soit la situation, ce qui obstrue notre chemin présente un nouveau chemin. Si un être aimé vous blesse, vous avez l'occasion de pratiquer le pardon. Si

votre affaire capote, vous pouvez pratiquer l'acceptation. Si vous ne pouvez plus rien faire pour vous, vous pouvez essayer d'aider les autres.

Comme l'a déclaré un jour Duke Ellington, les problèmes sont une chance pour nous de faire de notre mieux.

Faites de votre mieux, on ne vous demande pas l'impossible.

Nous devons être volontaires pour lancer le dé et perdre. En fin de compte, attendez-vous à ce que rien ne fonctionne.

Celui qui poursuit un objectif y est souvent confronté. Parfois, un planning scrupuleux, des réflexions intenses, malgré tous nos efforts et notre patience, ne changeront pas le fait que certaines choses ne marcheront pas.

Il y a déjà trop de martyrs dans le monde.

Nous avons en nous ce qu'il faut pour essayer de faire avancer les choses, grâce à ce qu'on a, et, quel que soit le verdict, nous sommes le genre de personne prête à l'accepter instantanément et passer à la suite.

Vous ne vous êtes pas reconnu ? Ça pourrait pourtant être vous.

TROISIÈME PARTIE

VOULOIR

QU'EST-CE QUE LA VOLONTÉ ? Il s'agit de notre pouvoir interne qui n'est jamais affecté par le monde extérieur. C'est notre ultime atout. Si l'action est ce que nous faisons lorsque nous contrôlons encore un peu la situation, la volonté est ce dont nous dépendons lorsque nous ne maîtrisons plus rien. Lorsque nous nous retrouvons dans une situation qui semble immuable et indéniablement négative, nous pouvons la transformer en une expérience pédagogique, une leçon d'humilité, une occasion de réconforter d'autres personnes. C'est ça, le pouvoir de la volonté. Mais encore faut-il savoir la cultiver. Nous devons nous préparer à l'adversité, aux bouleversements, nous devons apprendre l'art du consentement et pratiquer l'entrain même aux moments les plus difficiles. Trop souvent, les gens pensent que la volonté est l'intensité à laquelle nous souhaitons quelque chose. En réalité, la volonté est plus une question de renonciation que de force. Est-ce que « *si Dieu le veut »* tient la route face à *« la volonté de vaincre »* ou *« àforce de volonté » ?* La véritable volonté est l'humilité discrète, la résilience, la souplesse. L'autre forme de volonté est une forme de faiblesse masquée par des fanfaronnades et l'ambition. Devinez laquelle résiste le mieux au plus difficile des obstacles ?

LA DISCIPLINE DE LA VOLONTÉ

Puisqu'on pense à la légende qu'il est devenu plutôt qu'à l'homme qu'il était, on ignore souvent qu'Abraham Lincoln a combattu une dépression invalidante toute sa vie. Appelée à l'époque mélancolie, sa dépression profonde l'a conduit à deux tentatives de suicide.

Son penchant pour les blagues et l'humour paillard dont on aime à se souvenir était à l'opposé de ce que sa vie devait être à ses heures les plus sombres. Même s'il se montrait joyeux, Lincoln souffrait de périodes maussades intenses, d'isolement et de douleurs. Au fond de lui, il luttait pour porter un fardeau énorme.

Toute sa vie, Lincoln a enduré et transcendé les difficultés. Grandissant dans la pauvreté à la campagne, perdant sa mère alors qu'il n'était encore qu'un petit garçon, perdant la femme qu'il aimait jeune homme, juriste dans une petite ville de province, connaissant plusieurs défaites dans les urnes lorsqu'il s'est lancé en politique et, évidemment, souffrant d'épisodes de dépression, qui à l'époque n'était pas considérée ni comprise comme une maladie. Tous ces obstacles, Lincoln les a réduits avec grâce, bienveillance, ambition et endurance.

Les défis personnels de Lincoln étaient si intenses qu'il était persuadé qu'ils lui étaient prédestinés d'une façon ou d'une autre. Sa dépression chronique était une expérience unique qui le préparait à une grande destinée. Il a appris à endurer tout cela, à l'exprimer, à chercher quel bénéfice il pourrait en tirer et à en saisir le sens. Comprendre cela est essentiel pour saisir la grandeur de cet homme.

Pendant une grande partie de la carrière politique de Lincoln, l'esclavage était un nuage sombre qui planait au-dessus de l'Amérique et qui présageait une tempête terrible. Certains ont fait le dos rond, d'autres se sont résignés. D'autres encore sont devenus des défenseurs de la cause. La plupart pensaient que cela sonnait la fin de l'Union, ou pire encore, la fin de leur monde.

Il s'est avéré que les qualités issues des expériences personnelles de Lincoln étaient précisément ce qu'il fallait pour diriger la nation pendant son évolution. Contrairement à d'autres hommes politiques de son époque, il ne s'est pas laissé noyer dans des conflits d'intérêts. Il ne savait pas se montrer sanguin. Dans son cœur, il n'y avait pas de place pour la haine. Sa propre expérience de la souffrance le poussait à montrer de la compassion envers les autres. C'était un homme patient qui savait que les épreuves prenaient du temps à surmonter, mais, surtout, il trouvait un but et une diversion dans une cause plus grande que ses défis personnels.

Le pays avait besoin d'un leader magnanime et l'a trouvé en Lincoln, un novice en politique, toutefois expert en matière de volonté et de patience. Ces vertus s'étaient développées au cours de son « expérience terrible », comme il disait. Ces caractéristiques étaient représentatives d'une capacité unique à diriger le pays durant une période extrêmement difficile : la guerre de Sécession.

Tout malin et ambitieux qu'il était, Lincoln possédait une force véritable : sa volonté. Il pouvait se résigner à une tâche difficile sans laisser le désespoir le gagner. Il savait utiliser ses propres tourments pour enseigner et aider les autres. Il pouvait s'élever au-dessus du vacarme et appréhender la politique de façon philosophique. « Les choses finissent par passer » était son dicton préféré. Il a déclaré un jour que ce dicton pouvait s'appliquer à toutes les situations que l'on peut rencontrer dans la vie.

Pour vivre avec son état dépressif, Lincoln s'était bâti une forteresse intérieure. En 1861, ce cadre lui a apporté le nécessaire pour endurer et lutter dans une guerre qui s'annonçait. En quatre ans, la guerre était devenue d'une violence inouïe et Lincoln qui, au début, s'était préparé à l'éviter, allait se battre pour la remporter ou du moins, la finir « sans mauvaises intentions pour personne. » L'amiral David Porter, qui l'avait accompagné dans ses derniers jours, disait que c'était comme si Lincoln « pensait avoir simplement une tâche ingrate à effectuer » et qu'il « se préparait à l'effectuer de façon que tout se passe pour le mieux possible. »

On devrait s'estimer heureux de ne pas être confronté à ce genre de défi ou, comme Lincoln, devoir tenir et puiser dans nos malheurs

personnels pour le surmonter. Mais nous avons tous quelque chose à apprendre de son courage et de son sang-froid.

La lucidité et l'action ne suffisent pas toujours en politique ou dans la vie. Certains obstacles ne disparaissent pas d'un simple claquement de doigts ou par une solution innovante. Ce n'est pas toujours possible pour un seul homme d'éviter au monde un grand danger ou d'arrêter un conflit. Évidemment, nous essayons, parce que cela peut arriver. Mais nous devons nous préparer à ce que cela ne fonctionne pas. Nous devons être capables de trouver un intérêt supérieur à cette souffrance et le gérer avec fermeté et patience.

Lincoln était comme ça : toujours une idée nouvelle ou une approche innovante (que ce soit en envoyant un navire de ravitaillement au lieu de troupes de renfort lors du siège de fort Sumter ou en programmant l'abolition de l'esclavage en même temps que la victoire de l'Union à Antietam), mais toujours s'attendre au pire. Et se préparer à faire au mieux avec le pire.

La position de leader demande de la détermination et de l'énergie. Certains cas demandent parfois aux leaders de rassembler cette énergie déterminée pour tenir bon tout simplement, pour apporter une force supplémentaire dans des temps difficiles. À cause de ce qu'il avait enduré, contre quoi il avait lutté et appris à gérer dans sa vie privée, Lincoln était capable de se montrer un grand leader. Il était capable de tenir un pays tout entier, défendre une cause, soutenir un effort.

C'est l'avenue qui conduit à la dernière discipline : la volonté. Si la perception et l'action sont les disciplines de l'esprit et du corps, la volonté est la chose que nous contrôlons toujours entièrement. Alors que je peux tenter de changer des perceptions néfastes et mettre 100 % de mon énergie au service de mes actes, ces tentatives peuvent être mises en échec ou inhibées. Ma volonté est différente, car elle m'appartient en propre.

La volonté, c'est la force de l'âme et la sagesse, pas seulement devant un obstacle mais dans la vie et ses aléas. C'est la volonté qui nous donne la force ultime, la force d'endurer, de contextualiser, de tirer un sens des obstacles que nous ne pouvons pas surmonter (un moyen de retourner l' « in-retournable »).

À l'époque, les contemporains de Lincoln s'extasiaient devant son calme, sa gravité, sa compassion. Aujourd'hui, ces qualités semblent presque surhumaines. Son discernement sur ce qui devait être fait le distinguait, comme s'il était au-dessus ou au-delà des divisions qui pesaient sur les autres. Comme s'il venait d'une autre planète.

Dans un sens, c'était un extraterrestre. Il venait de très loin, au plus profond de lui-même, contrairement aux autres. Formé à l'école de la douleur, pour citer Virgile, Lincoln avait appris « à réconforter ceux qui souffrent aussi ». Ceci fait également partie de la volonté : penser aux autres, faire au mieux dans une situation terrible qu'on a voulu éviter en vain, gérer le destin avec enthousiasme et compassion.

Les paroles de Lincoln touchaient les gens parce qu'elles venaient du cœur, parce qu'il avait accès à une partie de l'expérience humaine contre laquelle beaucoup s'étaient emmurés. Sa souffrance personnelle lui offrait un avantage.

En tant que leader, Lincoln était fort et autoritaire, mais il incarnait aussi la maxime des stoïciens : *sustine et abstine*. Supporte et abstiens-toi. Supporter les maux, mais avancer dans la tâche. Si la guerre avait duré plus longtemps, Lincoln l'aurait traversée avec ses hommes. Si l'Union avait perdu la guerre, il aurait su qu'il avait tout fait pour remporter la victoire. Et surtout, si Lincoln avait essuyé un échec, il était prêt à supporter les conséquences avec dignité, force et courage, en montrant l'exemple, dans la victoire ou la défaite, quelle que soit l'issue.

De nos jours, la technologie moderne nous fait croire qu'on contrôle le monde extérieur. Nous sommes convaincus que nous pouvons désormais contrôler l'incontrôlable.

C'est faux, évidemment. Il est hautement improbable que nous réussissions à nous débarrasser de tous les côtés désagréables et imprévisibles de la vie. L'histoire nous prouve à quel point le monde peut être aléatoire, vicieux et monstrueux. L'incompréhensible se produit sans arrêt.

Dans la vie, certaines choses vous ouvrent les tripes comme un couteau. Quand ça arrive, au moment où on est exposés, le reste du monde aperçoit ce qui est au plus profond de vous. Qu'est-ce qu'on

verra lorsque vous vous retrouverez ouvert en deux par le stress et la pression ? Du métal ? De l'air ? Des carabistouilles ?

En tant que telle, la volonté est la troisième discipline essentielle. Nous pouvons réfléchir, agir et enfin nous adapter à un monde intrinsèquement imprévisible. La volonté est ce qui nous y prépare, qui nous protège et nous permet de prospérer et d'être heureux malgré tout. C'est aussi la plus difficile de toutes les disciplines. C'est elle qui nous permet de résister alors que les autres se lassent et s'éparpillent. C'est de son fait si nous sommes confiants, sereins, prêts à nous mettre au travail quelles que soient les conditions. Nous sommes volontaires et capables de poursuivre, même pendant l'impensable, même quand nos pires cauchemars se concrétisent.

C'est bien plus facile de maîtriser nos perceptions et émotions que d'abandonner le désir de vouloir contrôler les gens et les événements. C'est aussi plus facile de persévérer dans l'effort et l'action que d'endurer l'inconfort ou la douleur. C'est plus facile de réfléchir et d'agir que de faire preuve de sagesse.

Ces leçons qu'on apprend avec difficulté sont, en fin de compte, essentielles pour prendre l'avantage sur l'adversaire. Dans toutes les situations, nous pouvons :

– toujours nous préparer à pire ;
– toujours accepter ce qu'on n'a pas pu changer ;
– toujours gérer nos attentes ;
– toujours persévérer ;
– toujours apprendre à aimer notre destin et ce qui nous arrive ;
– toujours nous protéger (se replier sur soi) ;
– toujours nous soumettre à une cause plus grande ;
– toujours nous rappeler notre propre mortalité.

Et évidemment, nous préparer à recommencer le cycle une nouvelle fois.

BÂTISSEZ VOTRE CITADELLE INTÉRIEURE

Si tu faiblis au jour de la détresse,
ta force n'est que détresse.
Proverbes 24:10

À l'âge de douze ans, Theodore Roosevelt avait passé quasiment tous les jours de sa courte existence à souffrir d'asthme. Bien que né au sein d'une bonne famille, sa vie ne tenait qu'à un fil. À chaque crise nocturne, il frôlait la mort. Grand, dégingandé et frêle, le moindre effort bouleversait son fragile équilibre et le clouait au lit pendant des semaines.

Un jour, son père est entré dans sa chambre et lui a dit quelque chose qui allait changer la vie du jeune garçon : « Theodore, tu peux compter sur ta tête, mais pas sur ton corps. Je te donne les outils pour te fabriquer un corps. Ça sera une corvée difficile, mais je pense que tu as la détermination qu'il faut. »

On pourrait penser que cela n'aurait aucun effet sur un enfant, surtout issu d'une grande famille bourgeoise. Mais selon la sœur de Roosevelt qui était présente lors de cette conversation, Theodore l'a bien pris. En serrant les dents gaiement, ce qui allait devenir sa marque de fabrique, il a regardé son père et lui a déclaré : « Je me fabriquerai un corps. »

Dans la salle de sport que son père lui avait construite sous la véranda, Roosevelt s'est entraîné fébrilement durant les cinq années suivantes, développant progressivement les muscles de son torse malgré ses poumons malades. Jeune adulte, son corps avait quasiment vaincu l'asthme.

L'entraînement physique avait préparé un jeune homme malingre, mais malin, aux moments difficiles que le pays et le reste du monde

allaient connaître. C'était le début de sa préparation pour ce qu'il appelait « la vie intense ».

Roosevelt a connu bien des malheurs : il a perdu son épouse et sa mère dans un intervalle très court, il a affronté des adversaires politiques retranchés qui méprisaient ses réformes progressistes, il a connu l'échec électoral, le pays était engagé dans des guerres à l'étranger, il a survécu à des tentatives d'assassinat. Mais il était préparé à tout cela, grâce à un entraînement auquel il se pliait tous les jours.

Et vous, êtes-vous préparé ? Pourriez-vous faire face si les choses s'aggravaient soudainement ?

On prend la faiblesse pour acquise. On suppose que c'est dans l'ordre des choses dès notre naissance, que nos désavantages sont permanents. Et on ne fait que s'atrophier par la suite.

Ce n'est pas forcément la meilleure approche pour affronter les difficultés de la vie.

Personne n'accepte un mauvais départ dans la vie. Les gens se reconstruisent un corps et une vie par des activités et de l'exercice. Ils se préparent à s'engager dans un chemin sinueux. Évidemment, ils espèrent ne jamais avoir à l'emprunter, mais ils sont équipés pour.

Et vous, l'êtes-vous ?

Personne ne naît avec une colonne vertébrale en acier. Il appartient à chacun de se la forger.

Nous créons notre force mentale par l'exercice physique et notre force physique par notre entraînement mental (*mens sana in corpore sano*, un esprit sain dans un corps sain).

Cette approche remonte aux anciens philosophes. Tous les principes qu'ils ont développés étaient conçus pour les remodeler, les préparer et les renforcer face aux défis à venir. Beaucoup se considéraient comme des athlètes spirituels. Après tout, le cerveau est aussi un muscle. On peut l'entraîner et le fortifier en faisant des exercices. Avec le temps, leur mémoire s'est développée au point qu'ils pouvaient répondre intuitivement à chaque situation, et notamment aux obstacles.

On dit que les juifs, privés de patrie pendant longtemps, avec leurs temples détruits et leur communauté éparpillée dans le monde, ont été obligés de se reconstruire non pas physiquement mais

mentalement. Le temple est devenu métaphysique, situé indépendamment dans l'esprit de chaque croyant. Aux quatre coins du monde et malgré les épreuves ou les persécutions subies, chaque juif pouvait s'y retrancher pour y trouver force et sécurité.

Méditez cette phrase de l'Haggadah : « À chaque génération, chacun doit considérer qu'il est sorti d'Égypte. »

Le menu du Seder de Pâques se compose d'herbes amères et de pain sans levain, le « pain de l'affliction ». Pourquoi ? Par bien des égards, cela montre la force morale qui a soudé la communauté pendant des générations. Le rituel ne célèbre pas uniquement les traditions juives mais il pousse les participants de la fête à visualiser et prendre possession de la force qui les anime tous.

Ceci est étrangement similaire à ce que les stoïciens appelaient la citadelle intérieure, celle au fond de nous qu'aucun adversaire extérieur ne peut détruire. Quoi qu'il en soit, nous ne naissons pas avec ; nous devons la bâtir et la renforcer activement. Pendant les périodes fastes, nous renforçons notre corps et notre esprit pour pouvoir compter dessus durant les périodes difficiles. Nous protégeons notre citadelle intérieure pour qu'elle puisse à son tour nous protéger.

Pour Roosevelt, la vie était une arène et lui, un gladiateur. Pour survivre, il devait être fort, résilient, intrépide, prêt à tout. Il était prêt à risquer de se blesser et dépenser une énergie folle pour développer sa résistance.

Vous aurez plus de chances de vous endurcir plutôt que de modifier un monde qui est au mieux indifférent à votre existence. Que l'on soit né fragile comme Roosevelt ou qu'on vive une période agréable, on devrait toujours se préparer à ce que les choses tournent mal. À chacun à sa manière, à chacun son combat, nous sommes tous dans la même situation que Roosevelt.

Personne ne naît gladiateur. Personne ne naît avec une citadelle intérieure. Si nous voulons poursuivre notre objectif malgré les obstacles qui peuvent surgir, nous devons renforcer notre volonté.

Exceller dans un domaine demande de l'entraînement. Il en va de même pour les obstacles et l'adversité. Même s'il est plus facile de profiter d'une vie confortable, il faut admettre le bon côté de la préparation, car personne n'est disposé à tout perdre, surtout pas

perdre la tête lorsque quelqu'un ou quelque chose vient contrecarrer nos projets.

C'est presque un cliché, mais le fait de mettre du poids sur une arche pour la solidifier – pour que les pierres se soudent et que la tension permet de soutenir le poids – est une jolie métaphore.

Le chemin de la moindre résistance est un professeur terrible. On ne peut pas se permettre de reculer devant ce qui nous intimide. On n'a pas besoin de prendre nos faiblesses comme acquises.

Ça ne vous fait rien d'être seul ? Êtes-vous prêt à remonter sur le ring pour quelques rounds supplémentaires si nécessaire ? Est-ce que vous êtes prêt à relever les défis ? Est-ce que l'incertitude vous dérange ? Et comment vous sentez-vous sous la pression ?

Ces choses vont vous arriver. Et la vie attend des réponses. C'est vous qui faites des choix personnels, qui passez votre vie à faire des choses. Alors mieux vaut vous préparer à ce que cela implique.

C'est votre blindage. Cela ne vous rend pas invincible, mais ça vous aidera en cas de malchance. Car la chance tourne forcément à un moment ou un autre.

ANTICIPEZ (PENSEZ NÉGATIF)

Offrez une garantie et le désastre menace.
Ancienne inscription à l'oracle de Delphes

Une femme P-DG réunit ses équipes dans la salle de réunion la veille du lancement d'un nouveau projet de grande ampleur. Tous s'asseyent autour de la table. Elle prend la parole : « J'ai une mauvaise nouvelle. Le projet a échoué en beauté. Dites-moi, qu'est-ce qui n'a pas marché ? »

Comment ? Mais on n'a encore rien lancé !

Justement. La patronne impose un exercice de rétrospection… par avance. Elle utilise la technique *pre-mortem* développée par le psychologue Gary Klein.

Dans un cas post-mortem, les médecins examinent les causes de la mort d'un patient afin d'apprendre et de pouvoir faire mieux la prochaine fois. En dehors du monde médical, nous donnons divers noms à ce phénomène : un debrief, un retour d'expérience, un compte rendu, une réunion bilan, une critique. Mais ça revient au même : nous examinons le projet avec du recul, après l'événement.

En pre-mortem, c'est différent. Nous cherchons à savoir ce qui pourrait clocher, ce qui va clocher, à l'avance, avant de nous lancer. Trop d'initiatives ambitieuses échouent pour des raisons qui auraient pu être évitées. Trop de personnes n'ont pas de plan B, car elles refusent d'envisager que quelque chose puisse ne pas se passer comme prévu.

Votre plan et la façon dont tournent les choses se ressemblent rarement. Ce que vous pensez mériter est aussi rarement ce que vous recevrez. Nous le nions sans cesse et nous sommes toujours choqués par les événements lorsqu'ils se produisent.

C’est ridicule. Arrêtez de programmer votre chute.

Mike Tyson l’a joliment dit à un journaliste en parlant de sa déchéance : « Si on n’est pas humble, la vie vous apprendra l’humilité. »

Si on avait davantage réfléchi aux scénarios catastrophe dans les grands moments de notre vie, l’explosion de la bulle Internet, le dépôt de bilan d’Enron, en décembre 2001, l’invasion de l’Irak, la crise des subprimes auraient peut-être pu être évités. Personne n’avait voulu réfléchir aux conséquences. Résultat : la « cata » !

Aujourd’hui, le scénario pre-mortem est de plus en plus adopté dans les affaires, que ce soit dans les start-up ou les grandes entreprises du classement Fortune 500 ou encore dans le *Harvard Business Review*. Mais comme toute idée fameuse, ce n’est pas nouveau. Ce sont les stoïciens qui l’ont développée. Ils avaient même trouvé un nom plus approprié : *premeditatio malorum* (préméditation des malheurs).

Quelqu’un comme Sénèque commencerait à répéter son plan avant d’entamer un voyage, par exemple. Il passerait en revue, mentalement ou par écrit, toutes les choses qui pourraient mal se passer ou qui pourraient être évitées : une tempête pourrait se lever, le capitaine pourrait tomber malade, le navire pourrait être attaqué par des pirates.

« Rien n’arrive au sage contre son attente… écrivit Sénèque à un ami, si ce n’est pas selon ses vœux que toutes choses lui arrivent, c’est du moins selon ses prévisions ; enfin, avant tout, il a prévu que ses projets rencontreraient quelque obstacle. »

Il faut toujours être préparé aux perturbations et les intégrer à nos projets. Comme qui dirait, être aguerri à la victoire ou la défaite. Soyons honnêtes : une bonne surprise est toujours plus agréable qu’une mauvaise.

Et si…

Alors, je…

Et si…

À la place, je…

Et si…

Pas de souci, on peut toujours…

Et au cas où rien ne peut être fait, les stoïciens en profiteraient pour s'entraîner à faire quelque chose que nous faisons rarement : gérer nos attentes. Parfois, la seule réponse à un « Et si… » est : ça craindra, mais ça ira.

Votre univers est régi par les facteurs externes. Des promesses non tenues. Vous n'obtenez pas toujours ce qui vous revient, même si vous le méritez. Tout n'est pas aussi limpide et droit que les exemples donnés dans les grandes écoles. Attendez-vous à cela.

Vous devez faire des concessions au monde qui vous entoure. Nous dépendons des autres. On ne peut pas compter sur les autres comme on compte sur soi-même (même si nous sommes parfois notre propre pire ennemi). Des personnes feront des erreurs et gâcheront vos projets – pas toujours, mais souvent.

C'est une surprise à chaque fois : vous vous sentirez triste, vous aurez du mal à l'accepter et à vous lancer dans une nouvelle tentative, puis une autre. La seule garantie est que *les choses tourneront mal*. Notre seul outil pour atténuer les effets est l'anticipation, car la seule variable que l'on peut maîtriser complètement est « soi-même ».

Les dictons populaires sont légion à ce sujet :

Attention au calme avant la tempête.

Espérer le meilleur, s'attendre au pire.

Le pire est à venir.

Aller mal pour aller mieux.

On vous qualifie de pessimiste ? Et alors ? Mieux vaut paraître rabat-joie que d'être aveuglé ou pris de court. Mieux vaut réfléchir aux éventualités, chercher les faiblesses de notre projet pour que les échecs inévitables soient correctement perçus, corrigés ou simplement endurés.

Puis, la raison pour laquelle nous n'avons pas de mal à penser à la malchance est que nous n'avons pas peur des conséquences. Nous sommes préparés à affronter l'adversité, contrairement aux autres. En d'autres termes, cette malchance est une chance pour nous de gagner du temps. Nous sommes comme les coureurs qui s'entraînent sur une colline ou en altitude pour pouvoir battre les concurrents qui s'attendent à courir sur un terrain plat.

L’anticipation ne rend pas les choses plus faciles par magie, mais nous nous attendons à ce qu’elles soient difficiles.

Grâce à l’anticipation, nous comprenons la diversité des résultats probables et nous savons qu’ils ne sont pas tous bons (ils le sont rarement). Nous pouvons alors nous en accommoder. Puisque nous savons que tout pourrait potentiellement capoter, nous pouvons désormais nous remettre à notre projet.

Vous savez que vous voulez accomplir X, alors vous y consacrez du temps, de l’argent, vous impliquez vos contacts. Le pire qui pourrait arriver n’est pas que quelque chose cloche, mais que ça vous surprenne que ça cloche. Pourquoi ? Parce que les échecs inattendus sont décourageants et font mal.

Quoi qu’il en soit, celui qui a envisagé ce qui pourrait clocher ne sera pas surpris. Celui qui s’attend à être déçu ne le sera pas. Il aura la force de le supporter. Il aura moins de risques d’être découragé ou de faire une erreur face à la tâche qui l’attend.

Envisager les choses dans sa tête est déjà bien, mais le faire concrètement est encore mieux. C’est évidemment bien plus drôle de construire des choses dans son imagination que de les détruire. Mais à quoi bon ? Cela vous prépare à être déçu. Les chimères sont comme les pansements : ça ne fait mal que quand on les arrache.

En anticipant, nous avons le temps de construire nos défenses ou même de les éviter. Nous sommes prêts à nous laisser dériver, car nous avons envisagé un moyen de revenir. En anticipant, nous sommes plus endurants.

Nous sommes préparés à l’échec et nous sommes prêts pour la réussite.

L’ART DU CONSENTEMENT

Le destin conduit celui qui consent
et tire celui qui résiste.
Cléanthe

Contemplatif et réservé, Thomas Jefferson était né avec un défaut de prononciation. Par rapport aux grands orateurs de son époque – Patrick Henry, John Wesley, Edmund Burke – il s’exprimait difficilement en public.

Mais voulant entrer en politique, il avait le choix : lutter contre ce handicap ou l’accepter.

Il choisit la seconde solution : privilégier l’écriture alors que d’autres préféraient s’exprimer oralement. Il avait trouvé un moyen pour s’exprimer clairement. L’écriture était sa force. Jefferson était l’un des Pères fondateurs qui rédigea la Déclaration d’indépendance. Il écrivit l’un des documents les plus importants de l’Histoire d’un seul jet.

Si Jefferson n’était pas un grand orateur, il l’acceptait et agissait en conséquence.

Edison aussi avait un problème. Peu de gens le savent, mais il était presque sourd. Et que dire d’Helen Keller, qui était sourde *et* aveugle ? Pour eux, être privé de ces sens – et l’accepter plutôt que de nourrir une rancœur – leur a permis de développer d’autres sens tout aussi puissants pour s’adapter à leur réalité.

Même si on pense parfois le contraire, les contraintes de la vie sont une bonne chose, surtout lorsqu’on peut les accepter et les laisser nous guider. Elles nous poussent à développer des talents que nous aurions délaissés autrement. Naturellement, on préférerait tout avoir, mais cela ne dépend pas de nous.

« Le véritable génie, comme l'a dit le célèbre écrivain Samuel Johnson, est un esprit aux larges compétences générales, déterminé à aller dans une direction particulière. »

Pour pouvoir canaliser, il faut consentir, accepter. Nous devons accepter que des accidents puissent nous arriver.

Je ne peux pas abandonner. Je veux me battre !

Vous savez que vous n'êtes pas le seul à devoir accepter des choses que vous n'aimez pas forcément, non ? Cela fait partie de la condition humaine.

Si on prenait à la lettre les indications des panneaux routiers, on nous prendrait pour des fous.

Et pourtant, c'est exactement ce que la vie nous fait. Elle nous dit de nous arrêter ici, ou que ce croisement est bouché ou que cette route est déviée, et cela nécessite de faire un détour qui ne nous arrange pas. Ce n'est pas en maugréant ou en râlant que le problème va disparaître. Nous devons simplement l'accepter.

Cela ne nous empêchera pas d'arriver à destination, mais ça change l'itinéraire et la durée du trajet.

Lorsqu'un médecin vous donne un conseil ou pose un diagnostic – même à l'opposé de ce que vous souhaitiez – que faites-vous ? Vous l'acceptez. Vous n'avez pas à apprécier le traitement, mais vous savez que le refuser ne ferait que retarder la guérison.

Après avoir distingué les choses qui dépendent de vous et celles qui n'en dépendent pas (*ta eph'emin, ta ouk eph'emin*), et que le résultat vous dépasse de toute façon, il ne vous reste qu'une seule option : *accepter*.

Le coup a raté la cible.

Le stock est tombé à zéro.

Le mauvais temps a retardé la livraison.

Dites-le avec moi : *C'est la vie. C'est ainsi.*

Vous n'avez pas à apprécier telle chose pour la maîtriser – ou l'utiliser à votre avantage. Lorsque la cause de notre problème n'est pas de notre ressort, mieux vaut l'accepter et avancer. Arrêtons de nous battre contre elle et faisons avec. Les stoïciens avaient un terme superbe pour décrire cette attitude : l'art du consentement.

Attention, ce n'est pas la même chose que de « jeter l'éponge ». Cela n'a rien à voir avec l'action, mais juste l'acceptation de l'état de

fait. Il est bien plus facile de parler de la façon dont les choses devraient être. Il faut de la ténacité, de l'humilité et de la volonté pour les accepter telles qu'elles sont. Il faut être un véritable homme ou une véritable femme pour affronter le *nécessaire*.

Toutes les circonstances extérieures peuvent également nous être bénéfiques, car nous pouvons les renverser et en profiter. Elles peuvent nous enseigner une leçon que nous étions réticents à apprendre.

Par exemple, une ancienne blessure à la hanche en 2006 finit par rattraper l'entraîneur des Lakers, Phil Jackson, et l'opération qu'il subit alors limita énormément ses mouvements. Confiné dans une chaise haute spéciale près des joueurs, il ne pouvait plus arpenter le bord du terrain ou interagir comme avant avec les joueurs. Au début, Jackson craignait que son état n'affecte ses compétences. En réalité, rester assis au-dessus du banc des joueurs renforça son autorité. Il apprit à s'affirmer différemment.

Pour obtenir ces bénéfices inattendus, nous devons tout d'abord accepter leur prix, alors que nous nous en serions bien passés.

Malheureusement, nous sommes souvent trop avides. Instinctivement, on aimerait que la situation soit différente. On pense à ce qu'on préférerait avoir. On réfléchit rarement à combien les choses auraient pu être pires.

Car les choses peuvent toujours être pires. Sans vouloir paraître désinvolte, pensez-y la prochaine fois que vous :

Perdez de l'argent ?

Vous auriez pu perdre un ami cher.

Perdez votre travail ?

Et si vous aviez perdu un membre ?

Perdez votre maison ?

Vous auriez pu *tout* perdre.

Nous nous plaignons de ce qui nous a été enlevé. Nous n'apprécions pas toujours ce que nous avons.

L'arrogance au cœur de la notion que nous pouvons tout changer est nouvelle. Dans un monde où on peut transférer des documents à l'autre bout du monde en quelques nanosecondes, bavarder par vidéo haute définition avec n'importe qui, n'importe où, prédire le temps qu'il fera à la minute près, c'est très facile d'accepter

l'hypothèse que la nature a été domestiquée et qu'elle se soumet à nos caprices. Bien sûr que ce n'est pas le cas.

On n'a pas toujours pensé comme ça. Les anciens (et pas si anciens) utilisaient le mot destin plus fréquemment que nous, car ils connaissaient mieux et étaient plus exposés au côté capricieux et aléatoire du monde. Les événements étaient considérés comme étant « la volonté de Dieu ». Le destin était une force qui modelait les vies et les destinées, souvent sans consentement.

Autrefois, on finissait les lettres par *Deo volente* – si Dieu le veut. Qui pouvait prédire l'avenir ?

Pensez à George Washington qui a mis toute son énergie au service de la Révolution américaine et qui a ensuite déclaré : « Cet événement est entre les mains de Dieu. » Ou à Eisenhower écrivant à son épouse la veille de l'invasion de la Sicile par les Alliés : « Tout ce à quoi on a pensé a été fait, les troupes sont en forme, tout le monde fait de son mieux. Le dénouement est dans les mains de Dieu. » Ils n'étaient pas le genre d'hommes à laisser les autres gérer les détails, mais ils avaient compris que ce qui devait se passer allait de toute façon se produire. Et ils faisaient avec.

Il est temps de nous montrer suffisamment humbles et souples d'esprit pour reconnaître la même chose dans notre vie : il y a toujours quelqu'un ou quelque chose qui pourrait changer notre projet, et il ne s'agit pas de nous. « L'homme propose et Dieu dispose », comme on dit.

Comme en décide le destin.

À Dieu ne plaise.

Si la nature le permet.

La loi de Murphy.

Quelle que soit votre version préférée, ça revient au même. Pas grand-chose n'a changé entre leur époque et la nôtre – ils en avaient simplement davantage conscience.

Si on veut appliquer la métaphore que la vie est un jeu, on doit jouer les dés tels qu'ils sont tombés, les pions tels qu'ils sont placés ou les cartes telles qu'elles sont distribuées. Un golfeur jouera sa balle là où elle est retombée.

La façon dont la vie est faite vous donne de la matière à travailler, de quoi laisser votre empreinte. Prendre les gens et les événements

tels qu'ils sont offre déjà pas mal de matière. Suivez le chemin où les circonstances vous mènent, comme l'eau qui ruisselle d'une colline – elle finit toujours par arriver en bas, non ?

De toute façon, (a) vous êtes suffisamment robuste et résilient pour gérer ce qui vous arrive, (b) vous n'y pouvez rien, et (c) vous regardez le panorama complet et vous disposez de suffisamment de temps pour que ce que vous devez accepter ne soit encore qu'un faible signal lumineux sur le chemin de votre objectif.

On est peu de chose, et ce n'est pas une faiblesse.

Comme l'a dit Francis Bacon, on ne commande à la nature qu'en lui obéissant.

APPRÉCIEZ LE DESTIN (*AMOR FATI*)

Ma formule pour ce qu'il y a de grand dans l'homme
est amor fati : ne rien vouloir d'autre que ce qui est,
ni devant soi, ni derrière soi, ni dans les siècles des siècles. Ne pas se contenter de supporter l'inéluctable
et encore moins se le dissimuler… mais l'aimer.
Nietzsche

Un jour à soixante-sept ans, Thomas Edison était rentré plus tôt chez lui après avoir passé la journée dans son laboratoire. Peu après le dîner, un homme se présenta à son domicile avec une nouvelle alarmante : un incendie s'était déclaré dans le campus de recherche et production d'Edison, à quelques kilomètres de là.

Des pompiers de huit communes alentour se précipitèrent sur place, mais ils ne parvinrent pas à contenir l'incendie. Alimenté par d'étranges produits chimiques dans divers bâtiments, des flammes vertes et jaunes s'élevaient à une hauteur de sept étages, menaçant de détruire tout l'empire qu'Edison avait passé sa vie à construire.

Sans perdre son sang-froid, Edison s'avança au milieu d'une foule de badauds et d'employés hagards. Il dit à son fils avec une excitation quasiment puérile : « Va chercher ta mère et ses amies. Elles n'auront plus jamais la chance de voir un tel incendie. »

Comment ?!

« Ne t'inquiète pas, poursuivit Edison pour réconforter son fils. Tout va bien. On vient de se débarrasser d'un tas de vieilleries encombrantes. »

C’est une réaction assez étonnante, mais quand on y pense, quelle autre réponse aurait été plus appropriée ?

Qu’aurait dû faire Edison ? Se mettre à pleurer ? Se mettre en colère ? Tourner les talons et rentrer chez lui ?

Vous connaissez la réponse désormais : rien. Alors il n’a pas perdu de temps à se lamenter. Pour faire de grandes choses, on doit être capables d’endurer les tragédies et les échecs. On doit aimer ce qu’on fait et tout ce que ça implique, le bon comme le mauvais. On doit apprendre à trouver du bonheur dans chaque chose qui se produit.

Évidemment, il n’y avait pas que des vieilleries encombrantes dans les bâtiments d’Edison. Des années de rapports inestimables, de travaux sur des prototypes, de recherches et d’expériences ont été réduites en cendres. Les bâtiments pourtant construits avec un béton prétendument ignifugé n’étaient assurés que pour une fraction de leur valeur. En se croyant couverts pour de tels accidents, Edison et ses investisseurs ne furent indemnisés que pour un tiers des dégâts.

Pourtant, Edison n’eut pas autant de peine qu’on pourrait l’imaginer. Au contraire, il se sentit revigoré. Il déclara le lendemain à un journaliste qu’il n’était pas trop vieux pour tout recommencer. « J’ai déjà traversé de nombreuses épreuves similaires. Cela vous évite de tomber dans l’ennui. »

En trois semaines, l’usine était partiellement remise en route. Un mois plus tard, les ouvriers travaillaient seize heures par jour pour fabriquer des produits inédits. Malgré une perte d’environ 1 million de dollars, soit 23 millions à la valeur actuelle de la monnaie américaine, Edison déploya suffisamment d’énergie pour engranger près de 10 millions de dollars cette année-là (l’équivalent de 200 millions aujourd’hui). S’il avait subi un désastre spectaculaire, sa remontée le fut tout autant.

Après avoir revu nos attentes et accepté ce qui nous arrive, avoir compris que certaines choses, surtout les mauvaises, ne sont pas de notre ressort, la prochaine étape consiste à apprécier ce qui nous arrive et y faire face avec un inépuisable enjouement.

Il s’agit de transformer ce que nous *devons* faire en ce que nous *avons à faire*.

On met notre énergie, nos émotions, nos efforts là où ils auront le plus d'effet. Et c'est précisément là. On se dit : *C'est donc ça, ce que je dois faire ou avec ça que je dois composer ? Eh bien, autant bien le prendre.*

Voici un exemple sur lequel je vous invite à méditer : le célèbre boxeur Jack Johnson dans son combat épique de quinze reprises contre Jim Jeffries. Ce dernier, surnommé le « chaudronnier » et grand espoir blanc, sortit de sa retraite comme un Cincinnatus fou pour battre la star montante de la boxe, un Noir. Johnson, haï par son adversaire et le public, apprécia quand même tous les instants du combat, souriant, plaisantant, jouant le jeu.

Pourquoi en aurait-il fait autrement ? Les autres réactions possibles n'auraient eu aucune valeur. Aurait-il dû les haïr de le détester ? L'amertume était leur fardeau et Johnson a refusé de le porter à leur place.

Pourtant, il ne resta pas sans réaction face aux injures. Johnson conçut un plan. À chaque remarque malveillante provenant du coin de Jeffries, il faisait perdre un round à son adversaire. À chaque coup bas de Jeffries, Johnson le raillait en retour, sans jamais perdre son sang-froid. Et lorsqu'un coup de Jeffries lui fendit la lèvre, il continua à sourire, un sourire ensanglanté mais néanmoins jovial. À chaque reprise, Johnson devenait plus heureux alors que son adversaire enrageait, se fatiguait et perdait progressivement la volonté de se battre.

Dans les pires moments, souvenez-vous de Johnson : toujours calme, une grande maîtrise de lui-même, appréciant réellement l'occasion de faire ses preuves, se battant pour un public qui voulait le voir victorieux ou pas. Chaque remarque appelait la réponse méritée, rien de plus. L'adversaire creusait sa tombe tout seul. Le combat s'est fini avec un Jeffries à terre et tous les doutes concernant Johnson s'étaient évaporés.

Comme Jack London, le célèbre écrivain qui couvrait l'événement, l'a écrit :

Personne ne le comprend, cet homme qui sourit. Eh bien, l'histoire de ce combat est l'histoire d'un sourire. S'il y a bien un homme qui remporte la victoire aujourd'hui en épuisant son adversaire par ses sourires, c'est Johnson.

Cet homme, c'est nous, ou plutôt, ça pourrait être nous si on se donnait la peine de faire comme lui. Dans notre combat personnel, nous pouvons user nos propres obstacles avec notre sourire continuel (en frustrant les personnes ou les entraves qui cherchent à nous frustrer). Nous pouvons être Edison, avec notre usine en feu, et apprécier le spectacle au lieu de nous lamenter. Et nous pouvons commencer l'effort de reconstruction dès le lendemain pour revenir rapidement dans la course.

Votre obstacle n'est peut-être pas très grave ni très violent, mais il existe et il ne dépend pas de vous. Une seule réponse se justifie : un sourire.

Les stoïciens prônaient la gaieté en toutes circonstances, notamment les mauvaises. On ignore où Edison et Johnson l'ont appris, mais ils l'appliquaient.

Apprendre à ne pas se débattre et hurler contre ce qui ne dépend pas de nous est une chose. L'indifférence et l'acceptation sont certainement mieux que la déception ou la rage. Peu de personnes comprennent ou pratiquent cet art. Mais il ne s'agit que d'une première étape. Le mieux, c'est d'apprécier *tout* ce qui nous arrive, à chaque situation.

L'objectif :

N'est pas « ça ne me fait rien ».

N'est pas « je crois que je l'accepte ».

Mais « C'est super ! ».

Car si c'est arrivé, c'était que ça devait arriver et je suis content que ça soit arrivé à ce moment-là. Je suis censé en tirer profit.

Faites exactement cela.

Nous ne choisissons pas ce qui nous arrive, mais nous pouvons choisir la façon dont nous le vivons. Et pourquoi est-ce qu'on choisirait de se sentir mal ? Nous pouvons choisir d'avoir une bonne impression de soi. Si l'événement doit se produire, *amor fati* est la réponse.

Ne perdez pas de temps à repenser à vos attentes. Tournez-vous vers l'avant, avec le sourire.

Johnson et Edison sont de bons exemples, car ils n'étaient pas passifs. Ils ne se sont pas mis de côté. Ils n'ont pas simplement supporté l'adversité. Ils ont accepté ce qui leur arrivait. Et ils ont

aimé cela. Je sais bien que cela paraît peu naturel d'être reconnaissant pour des choses qu'on n'aurait jamais voulu voir se produire, mais nous savons que les occasions et les avantages se trouvent dans les malheurs. Nous savons qu'en les surmontant, nous devenons plus forts, plus aguerris, plus puissants. Il n'y a pas de raison de retarder ces impressions, de reconnaître à contrecœur plus tard que c'était pour le mieux, alors que nous aurions pu le ressentir avant parce que c'était inévitable.

On aime ces impressions parce que c'est un carburant. On n'a pas seulement envie d'en avoir, on en a besoin. Rien ni personne ne va nulle part sans carburant. Alors on est ravis d'en avoir.

Ce n'est pas pour dire que le bien l'emportera toujours sur le mal, ni que c'est gratuit ou que ça ne demande pas d'efforts. Mais il y a toujours du bien – même s'il est à peine perceptible au début – dans le mal.

Et nous pouvons trouver ce bon côté des choses et nous en réjouir.

PERSÉVÉREZ

« Messieurs, je durcis ma position face à ce projet.
Je répète, je durcis ma position maintenant. »
Winston Churchill

Après dix longues années de guerre, Ulysse quitta Troyes pour Ithaque, pour rentrer chez lui. Savait-il que le voyage du retour allait durer dix ans ? Savait-il que, près d'atteindre le rivage de sa terre natale pour retrouver sa bien-aimée et son fils, les vents contraires le repousseraient au large ?

Savait-il qu'il allait faire face à des tempêtes, à la tentation, au Cyclope, aux tourbillons mortels, à un monstre à six têtes ? Ou qu'il allait être retenu prisonnier sept ans et qu'il subirait la colère de Poséidon ? Et savait-il qu'à Ithaque, ses ennemis tentaient de prendre son royaume et son épouse ?

Comment a-t-il fait ? Comment le héros est-il rentré chez lui malgré tout ?

Grâce à sa créativité, évidemment, son astuce, son leadership, sa discipline et son courage.

Mais surtout, grâce à sa persévérance.

On a déjà évoqué Ulysses S. Grant qui cherchait un moyen, n'importe lequel, pour franchir la rivière et prendre Vicksburg. Quel bel exemple de *persistance* ! C'était Ulysse aux portes de Troyes qui avait tout tenté avant de trouver la solution du cheval de bois. Persister, c'est de tout diriger vers un problème jusqu'à son point de rupture.

Mais c'est aussi un long voyage de dix ans, avec ses épreuves et ses tribulations, ses déceptions et ses erreurs. C'est aussi vérifier sa

direction tous les jours et progresser centimètre par centimètre vers chez soi, où tout un tas de problèmes vous attendent à votre arrivée. Il faut être endurci, prêt à endurer la punition que des divinités ont décidé de vous infliger, faire preuve de courage et de ténacité pour rentrer à Ithaque. Là, c'est plus que de la persistance ; c'est de la *persévérance.*

Si la définition de la persistance est de s'obstiner à résoudre un problème difficile avec détermination et frapper jusqu'à ce que ça casse, alors on peut dire que de nombreuses personnes sont persistantes. Mais la persévérance est une notion plus vaste, un jeu de longue haleine. C'est ce qui se produit non seulement à la première reprise d'un match de boxe, mais dans la deuxième et tous les rounds suivants, puis tous les combats qui suivent, jusqu'à la fin.

Les Allemands ont un terme pour le désigner : *Sitzfleisch*, le pouvoir de rester assis. On gagne en restant patiemment assis et on ne se lève que quand c'est terminé.

Dans la vie, il y a de nombreux obstacles. Il ne s'agit pas de se concentrer sur une seule facette d'un problème, mais d'être déterminé à aller jusqu'où l'on doit aller, par tous les moyens, et d'être assuré que rien ne nous arrêtera en chemin.

Nous surmonterons tous les obstacles, et ils seront nombreux, jusqu'à ce que nous atteignons notre objectif. La persistance est une action, la persévérance est une question de volonté. L'un est de l'énergie, l'autre de l'endurance.

Assurément, les deux fonctionnent ensemble. Le poète Tennyson l'a si justement décrit :

« …
Affaiblis par le temps et le destin,
Mais forts par la volonté
De chercher, lutter, trouver et ne rien céder. »

Persister et persévérer.

Au cours de l'histoire de l'humanité, il y a eu de nombreuses stratégies visant à surmonter les kyrielles de problèmes qui nous affectaient, aussi bien collectivement qu'individuellement. Parfois, la solution passait par la technologie, parfois la violence. Ou bien une façon de penser radicalement nouvelle dénouait tout.

Nous avons étudié de nombreux exemples, mais une seule stratégie semble plus efficace que toutes les autres. Elle fonctionne dans les bonnes et mauvaises situations, celles qui sont dangereuses ou qui paraissent désespérées.

Lorsque le bras droit de Magellan, Antonio Pigafetta, parlait du talent le plus admirable de son capitaine au cours de son tour du monde, qu'a-t-il dit, à votre avis ? Cela n'avait rien à voir avec sa capacité de marin. La clé de sa réussite, selon Pigafetta, était la capacité de Magellan à mieux supporter la faim que ses hommes.

Bien plus d'échecs dans le monde sont dus à l'effondrement de la volonté qu'à des événements externes et précis.

La persévérance. La force de l'objectif. La volonté indomptable. Ces attributs faisaient partie de notre ADN, mais ils ont tendance à s'émousser depuis un certain temps. Comme l'a écrit Emerson en 1841 :

Si nos jeunes hommes ratent leur première entreprise, ils perdront le cœur à l'ouvrage. Si un jeune marchand échoue, on dira de lui qu'il est ruiné. Si le génie étudie dans une grande école et qu'il n'est pas installé dans un bureau à Boston ou New York dans l'année qui suit, ses amis et lui-même penseront qu'il a le droit de se sentir découragé et de se plaindre pour le restant de ses jours.

Que dirait-il de nous aujourd'hui ? Que dirait-il de vous ?

La majorité des jeunes de ma génération a décidé de réintégrer le domicile familial après leurs études. Cette tranche de la population est deux fois plus touchée par le chômage que la moyenne nationale. Selon une étude de l'Université du Michigan en 2011, de nombreux diplômés ne se donnent même pas la peine d'apprendre à conduire. *Les routes sont encombrées, alors pourquoi obtenir un permis qui ne me sera d'aucune utilité ?*

On pleurniche, on se plaint, on broie du noir quand ça ne va pas comme on le souhaite. On est accablés quand les choses qu'on nous a « promises » nous sont retirées, comme si ce n'était pas possible que cela arrive. Au lieu de faire quelque chose contre ça, on reste chez soi à jouer à des jeux vidéo, on voyage ou pire encore, on paie pour poursuivre nos études en nous endettant encore davantage. Et on se demande pourquoi les choses ne s'arrangent pas.

Nous ferions mieux de suivre le contre-exemple d'Emerson. Un individu qui a la volonté d'essayer plusieurs choses, qui « essaie tous les métiers, les associe, les cultive, qui colporte, enseigne, prêche, édite un journal, va au Congrès, dirige un canton, etc. Au fil des ans, il retombera toujours sur ses pieds tel un chat ».

C'est ça, la persévérance. Accompagnée, comme le dit Emerson, « de nouveaux pouvoirs qui apparaîtront avec la confiance en soi ». Ce qui est bien avec la véritable persévérance, c'est que rien ne peut l'arrêter, en dehors de la mort. Beethoven a dit : « Il n'y a pas de barrières qui disent aux jeunes talents ou industriels : n'allez pas plus loin. »

Nous pouvons les contourner, nous faufiler dessous, faire demi-tour. Nous pouvons décréter que l'élan et la défaite ne sont pas mutuellement exclusifs. Nous pouvons continuer d'avancer, même si nous avons été arrêtés dans une certaine direction.

Nos actions peuvent être restreintes, contrairement à notre volonté. Nos plans, et même notre corps, peuvent être brisés. Mais croire en nous ? Peu importe si nous avons été rejetés de nombreuses fois, nous sommes seuls à détenir le pouvoir de décider de recommencer ou de prendre une autre voie, ou, au minimum, accepter cette réalité et changer d'objectif.

La détermination est invincible. En dehors de la mort, rien ne peut nous empêcher de continuer.

Désespérer ? Cela dépend de vous. Personne d'autre ne sera coupable d'avoir jeté l'éponge.

On ne contrôle ni les barrières ni les personnes qui les placent sur notre chemin, mais nous nous contrôlons nous-mêmes et c'est amplement suffisant.

Ce qui peut réellement menacer notre détermination n'est pas ce qui nous arrive, mais nous-mêmes. Pourquoi être son propre ennemi ?

Tenez bon. Gardez le cap.

QUAND LES CHOSES VOUS DÉPASSENT

Le travail de l'homme est de rendre le monde
plus agréable à vivre, s'il en est capable –
sans oublier que les résultats seront infimes –
et de prendre soin de son âme.
Leroy Percy

L'avion d'un pilote de l'Armée américaine avait été abattu dans le nord du Vietnam en 1965. Après avoir été éjecté, James Stockdale réfléchit quelques minutes à ce qui l'attendait lorsque son parachute toucherait terre. Serait-il emprisonné ? Certainement. Torturé ? Probablement. Exécuté ? Potentiellement. Qui savait combien de temps cela allait durer ou s'il reverrait un jour les siens ?

Mais l'instant où Stockdale toucha le sol, sa réflexion s'arrêta net. Il n'osait plus penser à sa petite personne. Il avait une mission.

Lors de la guerre de Corée une décennie auparavant, le mécanisme d'auto-préservation individuel avait montré ses travers. Dans les terribles camps de détention glacés, les prisonniers américains étaient devenus totalement égoïstes. Leur instinct de survie s'était décuplé au point qu'ils finirent par se battre entre eux et même s'éliminer pour simplement rester en vie au lieu de lutter contre leurs geôliers pour survivre ou s'échapper.

Stockdale, qui était alors commandant, était conscient qu'il serait le plus haut gradé de l'Armée américaine aux mains des Nord-Vietnamiens. Il savait qu'il ne pouvait rien changer à son destin. Mais en tant qu'officier, il pouvait soutenir et guider les autres prisonniers (parmi lesquels se trouvait le futur sénateur John McCain). Il pouvait changer *cette* situation et empêcher l'histoire de se répéter – ça deviendrait sa cause. Il aiderait ses hommes et les

guiderait. Et c'est ce qu'il fit pendant sept ans, dont deux années passées en isolement avec des entraves aux pieds.

Stockdale ne prenait pas ses obligations de chef à la légère. Il alla jusqu'à la tentative de suicide, non pas pour abréger ses souffrances, mais pour envoyer un message à ses geôliers. D'autres soldats avaient perdu la vie dans la guerre. Il ne voulait pas discréditer leur sacrifice en se laissant utiliser comme outil contre leur cause commune. Il aurait préféré se blesser lui-même plutôt que de contribuer, même involontairement, à nuire ou saper le moral des autres. Il s'est montré endurant face aux supplices dont ses bourreaux le menaçaient.

Mais il n'était qu'un humain, et comprit que ses hommes l'étaient également. La première chose qu'il fit fut d'éliminer les notions idéalistes à propos de ce qui arrive à un soldat qui craque sous la torture. Il créa un réseau d'entraide au sein du camp pour soutenir les prisonniers honteux d'avoir livré des informations à l'ennemi. *Nous sommes dans le même sac*, leur disait-il. L'unité l'emportait sur l'individualisme.

Dans une cellule voisine, John McCain répondait de la même manière et put endurer des tortures indescriptibles pour les mêmes raisons. Dans l'espoir d'entacher l'héritage militaire prestigieux de la famille McCain et des États-Unis d'Amérique, les Viêt-cong avaient plusieurs fois proposé à McCain de le libérer et de le laisser rentrer chez lui. Mais, chaque fois, il refusa systématiquement. Il ne voulait pas saper la cause commune dans son propre intérêt. Il avait préféré rester et endurer les tortures.

Ces deux hommes n'étaient pas des fanatiques de la cause – ils avaient leurs propres doutes sur la guerre du Vietnam. Mais leur priorité était leurs hommes. Ils s'occupaient de leurs camarades prisonniers et tiraient de la force en plaçant leur bien-être avant le leur.

J'espère évidemment que vous ne vous retrouverez jamais dans un camp de prisonniers de guerre, mais les situations que nous vivons peuvent parfois nous paraître tout aussi désespérantes.

Vous êtes jeunes, vous n'y êtes pour rien, ce n'est pas de votre faute. Nous nous sommes tous fait avoir. Cela ne fait qu'accentuer la perte de sens « de soi » sans parler de notre empathie. Et d'être

amené à dire, ne serait-ce que tout bas, *je m'en fiche des autres. Je dois penser à moi avant qu'il ne soit trop tard*.

C'est surtout ce que pensent de nous les leaders de nos prétendues communautés quand la situation tourne à la crise. En fait, mieux vaut les ignorer. C'est justement à ce moment-là que nous devons montrer notre véritable volonté.

Quelques années en arrière, en plein cœur de la crise financière, l'artiste et musicien Henry Rollins réussit à mieux exprimer son obligation profondément humaine que des millénaires de doctrines religieuses ne l'avaient jamais fait :

Les gens deviennent un peu désespérés. Ils ne vous montrent pas forcément leur meilleure facette. Ne vous abaissez jamais au point de devenir quelqu'un qui ne vous plaît pas. Il n'y a pas de meilleur moment qu'aujourd'hui pour avoir une solide base morale et civique, d'avoir un véritable sens moral et civique. C'est une très belle opportunité qui s'offre à vous, les jeunes, d'être héroïques.

Inutile de vous martyriser. Lorsqu'on se concentre sur les autres, qu'on les aide ou qu'on leur montre simplement l'exemple, nos craintes et nos ennuis personnels s'évanouissent. Quand la peur ou le chagrin ne sont plus nos principales préoccupations, nous n'avons plus de temps à leur consacrer. Un objectif commun nous donne de la force.

Le désir d'abandonner ou de faire des compromis sur certains principes nous semble soudainement égoïste quand on pense à ceux qui seront concernés par cette décision. Pour ce qui est des obstacles et les réactions qu'ils entraînent – ennui, haine, frustration, confusion –, tout le monde ne partage pas vos impressions.

Parfois, lorsque nous sommes personnellement englués dans un problème insoluble, la meilleure façon de créer de nouvelles opportunités ou d'entreprendre une action est de penser : si je n'arrive pas à résoudre ce problème pour moi, comment pourrais-je arranger les choses pour les autres ? Imaginez une seconde que vous n'avez rien à y gagner. Comment faire pour que d'autres personnes bénéficient de cette situation ? *Si ce n'est pas pour moi, alors c'est pour ma famille, mes employés ou des gens qui pourraient un jour se retrouver dans la même situation.*

Ce qui n'aide personne, c'est d'en faire un problème personnel. *Pourquoi est-ce que ça m'arrive ? Qu'est-ce que je vais faire ?*

Vous serez surpris par la part de désespoir qui s'envole quand on atteint cette conclusion. Parce que maintenant, nous avons quelque chose à faire. Comme Stockdale, nous avons désormais une mission. À la lumière de la futilité aveuglante, nous avons notre feuille de route et notre planning de choses à faire.

Arrêtez de vous faire du mal en ne pensant qu'à vous. Arrêtez de placer « je » devant les événements. *J*'ai fait ceci. *J*'ai été malin. *J*'ai eu cela. *Je* mérite mieux. Ce n'est pas étonnant que vous viviez mal les échecs, que vous vous sentiez seul. Vous avez exagéré votre rôle et votre importance.

Pensez *unité. On est tous dans la même galère.*

Même si on ne peut pas porter le fardeau jusqu'au bout, on va tenter de porter le plus de poids. On va rendre service aux autres. On va s'aider en aidant les autres. On s'améliorera grâce à ça, on trouvera un sens à tout ça.

Ce que vous affrontez, ce qui vous entraîne au fond ou vous bouche le passage, peut se transformer en force – en pensant aux autres et pas seulement à vous. Vous n'avez pas le temps de penser à votre propre souffrance, car d'autres souffrent aussi et vous vous concentrez sur eux.

La fierté peut se ravaler. La solidité a ses limites. Mais le désir d'aider ? Aucune dureté, privation ou peine ne devrait interférer avec notre empathie envers les autres. La compassion est toujours une option, tout comme la camaraderie. C'est une force de la volonté qu'on ne peut jamais nous ôter, seulement abandonner.

Arrêtez de prétendre que ce que vous traversez est spécial ou injuste. Quel que soit votre problème, même difficile, ce n'est pas un coup de malchance dirigé contre vous. C'est simplement comme ça.

Ce genre de myopie nous convainc, à notre détriment, que nous sommes le nombril du monde. En réalité, il y a tout un univers au-delà de notre expérience personnelle, rempli de personnes qui ont géré des situations bien pires. Nous ne sommes ni spéciaux, ni uniques par vertu. Nous sommes tous, à divers stades de la vie, victimes d'événements aléatoires et souvent incompréhensibles.

S'en souvenir est un autre moyen d'être un peu moins égoïste.

Vous pouvez toujours vous rappeler qu'une décennie, un siècle ou un millénaire auparavant, quelqu'un comme vous était dans la même posture que vous, ressentait la même chose et pensait pareil. Il ignorait qu'un individu comme vous allait exister dans le futur, mais vous, vous savez ce qu'il a fait. Et dans un siècle, quelqu'un d'autre se retrouvera dans la même situation que vous, une fois encore.

Adoptez cette puissance, ce sentiment d'appartenir à un ensemble bien plus vaste. Cette pensée est grisante. Laissez-la vous envelopper. Nous ne sommes que des êtres humains faisant de leur mieux. Nous essayons tous de survivre et, dans le processus, nous essayons de faire avancer un peu le monde.

Aidez vos pairs à survivre et prospérer, apportez votre petite pierre à l'univers avant qu'il ne vous avale et soyez-en satisfait. Donnez un coup de pouce aux autres. Soyez fort pour eux et cela vous rendra plus fort.

MÉDITEZ SUR VOTRE FINITUDE

Quand un homme sait qu'il doit être pendu dans quinze jours, son esprit excelle à se concentrer.
Dr Johnson

Fin 1569, Michel de Montaigne avait été considéré comme mort après une chute de cheval.

Ses amis l'avaient transporté en sang jusqu'à sa demeure et Montaigne observait la vie qui s'en allait peu à peu de son corps, doucement, tel un esprit sur la pointe des pieds. Mais la vie reprit le dessus à la dernière seconde.

Cette expérience inhabituelle et superbe marquait un moment charnière dans la vie de Montaigne. Quelques années plus tard, il devenait l'écrivain le plus célèbre d'Europe. Après son accident, il rédigea plusieurs volumes d'essais populaires, effectua deux mandats de maire, voyagea dans le monde entier en tant que dignitaire et il devint le confident du roi.

Ce n'est pas nouveau. Lorsqu'on frôle la mort, on dresse le bilan de sa vie et on ressort de cette expérience entièrement différent, meilleur.

Ce fut le cas pour Montaigne. Avoir vu la mort en face lui a donné de l'énergie, a attisé sa curiosité. Il ne craignait plus la mort. Cette expérience était pour lui un soulagement et une source d'inspiration.

La mort ne rend pas la vie intéressante. Au contraire, elle lui donne un but. Heureusement, nous n'avons pas à frôler la mort pour profiter de ce regain d'énergie.

Dans ses *Essais,* Montaigne nous apporte la preuve que l'on peut méditer sur la mort, être conscient de notre propre finitude, sans être

pessimisme ni morbide. En fait, son expérience lui permit de développer une relation ludique avec son existence et une sorte d'euphorie l'accompagna à partir de ce moment. C'est plutôt encourageant, car cela signifie qu'accepter la précarité de notre propre existence peut être stimulant.

Notre crainte de la mort est un obstacle menaçant dans notre vie. Elle définit nos décisions, nos notions, nos actions.

Quoi qu'il en soit, pour le restant de ses jours, Montaigne allait s'éterniser et méditer sur cet instant, recréant cette mort imminente de son mieux. Il étudia la mort, en discuta et découvrit la place qu'elle occupe dans d'autres cultures. Par exemple, il décrivit un ancien jeu à boire dans lequel les participants trinquent à tour de rôle en tenant un tableau représentant un cadavre dans un cercueil : « Bois et sois joyeux, car lorsque tu seras mort, tu lui ressembleras ! »

Comme l'a écrit Shakespeare dans *La Tempête* quelques années plus tard en vieillissant lui-même « … désormais, le tombeau va devenir ma troisième pensée ».

Chaque culture a sa propre façon d'enseigner la même leçon. *Memento mori*, disait les Romains. « Souviens-toi que tu es mortel. »

Cela peut paraître étrange qu'on l'oublie ou que l'on ait besoin qu'on nous le rappelle. Mais c'est clairement le cas.

Si nous avons autant de mal à accepter la mort, c'est en partie parce que la relation avec notre propre existence est complètement faussée. On ne le dit pas, mais au fond de nous, on se comporte comme si nous étions invincibles. Comme si nous étions insensibles aux défis et aux tribulations de la mort. *Ça n'arrive qu'aux autres,* pas à MOI. *J'ai encore tout le temps devant moi.*

On oublie à quel point notre emprise sur la vie est légère.

Autrement, nous ne passerions pas autant de temps à être hantés par des trivialités, à tenter de devenir célèbres, à gagner plus d'argent que nous ne pourrons en dépenser tout au long de notre vie ou à faire des projets pour un futur lointain. Tout cela se retrouve réduit à néant par la mort. Tous ces projets nous font croire que la mort ne nous touchera pas ou du moins, pas quand on s'y attend le moins. Comme l'a écrit Thomas Gray dans un poème, « les sentiers de la gloire ne mènent qu'à la tombe ».

Peu importe qui vous êtes ou combien de choses vous avez encore à accomplir, il y a toujours quelqu'un qui serait prêt à vous tuer contre 1 000 dollars, du crack ou parce que vous lui barrez la route. Ou alors vous pourriez avoir un accident de voiture, et voilà, c'est fini. Aujourd'hui, demain, bientôt.

C'est une question cliché de demander *que changeriez-vous dans votre vie si on vous annonçait que vous avez un cancer ?* On donne une réponse et on se réconforte avec un mensonge insidieux : *Dieu merci, je n'ai pas de cancer*.

Et pourtant. Nous sommes tous diagnostiqués en phase terminale. Chaque seconde qui passe amenuise les chances qu'on sera toujours en vie demain. Quelque chose se prépare et on ne pourra pas l'arrêter. Soyez prêt quand ce jour viendra.

Souvenez-vous de la Prière de la Sérénité : si on peut changer quelque chose, ça mérite tous nos efforts et notre énergie. Ce n'est pas le cas pour la mort. On ne sait pas combien de temps on va vivre ni ce qui viendra nous ôter la vie.

Réfléchir et être conscient de notre finitude crée une perspective et un sentiment d'urgence. Ce n'est pas forcément déprimant. Ça devrait plutôt nous revigorer.

Puisque nous allons tous mourir un jour, autant en profiter. Au lieu de nier – ou pire encore, craindre – la mort, nous pouvons accepter cette idée.

Nous souvenir tous les jours que nous allons mourir nous aide à considérer le temps comme un cadeau. Une personne qui doit respecter un délai ne se permet pas d'essayer l'impossible. Elle ne perd pas de temps à râler sur la façon dont elle aimerait que les choses soient. Elle comprend ce qu'elle doit faire et fait le maximum avant que le chronomètre s'arrête. Et quand l'heure sonne, elle se dit, évidemment, j'aurais aimé avoir un peu plus de temps, mais j'ai fait de mon mieux pour que ça aille.

La mort est l'obstacle le plus universel. C'est celui contre lequel on ne peut pas faire grand-chose. Au mieux, on peut espérer la retarder, mais on finira quand même par y passer.

Quoi qu'il en soit, la mort a une certaine valeur tant que nous sommes en vie. Dans son ombre, ça devient plus facile de prioriser. La bienveillance, l'appréciation, les principes en sont aussi facilités.

Tout se met en place correctement. Pourquoi feriez-vous ce qui n'est pas bien ? Pourquoi ressentir la peur ? Pourquoi vous décevoir, décevoir les autres ? La vie s'arrêtera bien assez tôt. Autant bien la vivre.

Nous pouvons apprendre à composer avec la mort, cette dernière finalité de la vie, et trouver un certain soulagement en comprenant qu'il ne reste rien de plus difficile.

Quand bien même notre propre mort aurait un avantage, comment osez-vous dire que vous ne trouvez aucune valeur dans toutes les sortes d'obstacles que vous rencontrez ?

PRÉPAREZ-VOUS À RECOMMENCER

Vivez dans vos bénédictions, votre destin a été gagné.
Mais le nôtre passe d'épreuve en épreuve.
Virgile

La loi de la nature est telle qu'elle ne s'arrête jamais. Juste au moment où vous pensez avoir vaincu un obstacle, un autre apparaît.

Mais c'est ce qui donne de l'intérêt à la vie et crée des opportunités, comme vous le comprenez désormais.

La vie est un processus au cours duquel il faut passer au travers de ces obstacles, une série de lignes fortifiées que l'on doit franchir.

À chaque fois, on apprend quelque chose. À chaque fois, on développe de nouvelles forces, de la sagesse, des perspectives. À chaque fois, la concurrence s'amoindrit. En fin de compte, il ne reste que la meilleure version de vous-même.

Comme le dit le proverbe haïtien, « derrière les montagnes se dressent d'autres montagnes ».

Le paradis est un mythe. On ne surmonte pas un obstacle pour entrer dans un monde où il n'y en a plus. Au contraire, plus on accomplit de choses, plus on rencontrera d'obstacles. Ils sont toujours plus nombreux, plus grands. C'est un combat éternel. Il faut s'y habituer et s'entraîner en conséquence.

Il est important de reconnaître que la vie est un marathon, pas un sprint. Économisez votre énergie. Vous connaîtrez bien des batailles, alors profitez-en pour rendre la bataille suivante plus facile. Mais surtout, relativisez-les toutes.

Passer un obstacle signifie simplement que vous êtes digne d'en affronter d'autres. Quand le monde sait que vous y parvenez, il vous

lance sans cesse des défis. C’est une bonne chose, car nous nous améliorons à chaque tentative.

Jamais ébranlé, jamais affolé, toujours créatif dans l’action et toujours réfléchi. On ne tente pas l’impossible, mais tout ce qui est à la limite du possible.

On retourne les obstacles que la vie place devant nous en nous améliorant malgré eux, grâce à eux.

Du coup, l’effroi disparaît. L’excitation et la gaieté prennent le dessus. On attend le prochain round avec impatience.

DERNIÈRES RÉFLEXIONS (L'OBSTACLE MONTRE LA VOIE)

Vers la fin de son règne, malade et en fin de vie, Marc Aurèle reçut une nouvelle surprenante. Son plus vieil ami, Avidius Cassius, un général en qui il avait toute confiance, s'était rebellé en Syrie. Ayant appris que l'empereur était vulnérable ou probablement mort, le général ambitieux s'était auto-proclamé empereur et voulait s'emparer du trône par la force.

Marc Aurèle aurait dû être en colère. L'histoire lui aurait pardonné sa vengeance sur ce proche qui l'avait trahi, qui le menaçait, lui, sa famille et son empire. Mais Marc Aurèle n'en fit rien. Il cacha même l'information à ses hommes, qui auraient pu se sentir provoqués à sa place, et attendit de voir si Cassius retrouvait la raison.

En vain. Marc Aurèle tint un conseil et fit une déclaration assez extraordinaire à ses soldats. Il leur demanda de marcher sur les troupes de Cassius et de rapporter le « trophée de la guerre et de la victoire ». Mais en l'espèce, puisqu'il s'agissait de Marc Aurèle, ce trophée était bien différent des autres.

Les soldats devaient capturer Cassius sans le tuer mais « …en accordant son pardon à l'homme qui en a trahi un autre, en restant ami avec celui qui a transgressé l'amitié, en restant fidèle à celui qui a été infidèle. »

Marc Aurèle maîtrisait sa perception des choses. Il n'était pas en colère, il ne méprisait pas son ennemi. Il n'eut jamais un mot contre lui. Il ne le prit pas personnellement. Puis il passa à l'action, dépêchant ses troupes à Rome pour calmer les esprits avant de faire le nécessaire : protéger l'Empire et éliminer la menace.

Comme il le déclara à ses hommes, le seul avantage qu'ils pourraient tirer de cette horrible situation serait de « bien régler cette affaire et montrer au reste de l'humanité qu'il y a une certaine façon de régler les choses, même lors d'une guerre civile. »

L'obstacle ouvre la voie.

Évidemment, comme souvent, les meilleures intentions peuvent être contrariées par d'autres personnes. Le destin de Cassius et de Marc Aurèle fut modifié lorsqu'un mercenaire assassina Cassius en Égypte trois mois plus tard. Son rêve de grand empire s'arrêta net. L'espoir de Marc Aurèle de pouvoir pardonner au traître en personne s'envola également.

Pourtant, cet événement créa l'occasion de pratiquer le pardon à plus grande échelle. Les stoïciens aimaient utiliser la métaphore du feu. En rédigeant ses mémoires, Marc Aurèle se rappela que « lorsqu'un incendie est violent, le feu s'approprie rapidement la matière qu'il rencontre et dévore. Les flammes s'élèvent davantage grâce à cette matière. »

La mort inattendue de son rival, celui à qui Marc Aurèle n'a pas pu accorder sa clémence, incarne cette métaphore. L'empereur allait pardonner à tous ceux impliqués dans cette affaire. Il ne prendrait rien personnellement. Il en sortirait grandi, serait un meilleur chef.

Arrivant dans la province peu de temps après la mort de Cassius, Marc Aurèle refusa de condamner à mort tout autre complice de cette conspiration. Il refusa de poursuivre les sénateurs ou gouverneurs qui avaient soutenu l'insurrection. Lorsque d'autres sénateurs demandèrent des peines de mort pour leurs pairs associés à la rébellion, Marc Aurèle leur écrivit : « Je vous conjure, Sénateurs, de ne pas verser de sang. Puisse cela ne jamais arriver. »

L'obstacle montre le chemin, est le chemin.

À tout jamais.

Certes, il est peu probable qu'un assaillant armé vienne s'emparer de notre trône, mais des gens nous feront des remarques, des queues de poisson dans la circulation. Nos concurrents voleront notre marché, nous occasionneront des blessures. Des forces tenteront de nous retenir. Du mal se produira.

Mais nous pouvons toujours le tourner à notre avantage.

C'est toujours une opportunité.

Et si, comme Marc Aurèle, notre seul choix était de faire preuve de bonté et de pardonner à quelqu'un avide de pouvoir ou d'autre chose ? Eh bien, ça reste une belle option.

Vous l'aurez remarqué, il s'agit du modèle de chacune des histoires racontées dans ce livre.

Ces personnes ont vu un obstacle dressé sur leur chemin. Elles n'ont pas baissé les yeux, elles ne se sont pas laissé intimider. En s'appuyant sur leur problème ou leur faiblesse, elles ont tout donné, physiquement et mentalement. Même si elles n'en ont pas toujours triomphé de la manière prévue ou souhaitée, chacune de ces personnes en est ressortie meilleure et plus forte.

Ce qui leur barrait la route est devenu le sentier à emprunter. Ce qui gênait l'action les motivait.

C'est une source d'inspiration, c'est touchant. C'est un art que nous devons pratiquer dans notre vie quotidienne.

Tout le monde ne trouve pas dans les obstacles – souvent les mêmes que nous avons, vous et moi – une raison de désespérer. En réalité, c'est même l'inverse. Ils voient un problème et une solution toute faite. Ils voient une occasion de se tester et de s'améliorer. Rien ne leur barre la route. Au contraire, tout semble les guider le long du chemin.

N'est-ce pas nettement plus agréable comme ça ? Il y a une légèreté et une souplesse dans cette approche qui semble très différente de la façon dont nous, la majorité des gens, choisissons de vivre – avec nos déceptions, nos rancœurs, nos frustrations.

Les « mauvaises choses » dans la vie, on les prend avec gratitude. On n'a pas de regrets car les catastrophes se sont transformées en avantages. La défaite se transforme en victoire.

Le sort n'est pas une fatalité. Il peut tout aussi bien être le destin et la liberté.

Ces gens-là n'ont pas été à une école spéciale (même s'ils sont nombreux à connaître le stoïcisme). Ils ne font rien qui soit hors de notre portée. Au contraire, ils ont déverrouillé quelque chose qu'on a tous au fond de nous. Mis à l'épreuve du feu dans le creuset de l'adversité et forgés dans le chaudron des vicissitudes, ils ont compris le pouvoir latent de la perception, de l'action et de la volonté.

D'abord, ils voient clairement les choses.

Ensuite, ils agissent convenablement.

Enfin, ils supportent et acceptent le monde tel qu'il est.

Percevez les choses telles qu'elles sont, explorez toutes les options, puis tenez bon et transformez ce qui peut être changé. Tout est interconnecté : nos actes nous donnent la confiance nécessaire pour ignorer ou maîtriser nos perceptions. Notre volonté est prouvée et soutenue par nos actions.

L'essayiste spécialisé en épistémologie des probabilités et écrivain Nassim Nicholas Taleb définit le stoïcien comme quelqu'un qui « transforme la peur en prudence, la douleur en métamorphose, les erreurs en initiation et le désir en entreprise ». C'est un cercle vertueux qui devient plus facile avec le temps.

Évidemment, personne ne vous demande de tout faire en même temps. Margaret Thatcher n'est pas devenue célèbre sous le surnom de la Dame de fer avant ses soixante ans. En latin, il y a un proverbe qui dit : *vires acquirit eundo* (on acquiert des forces dans sa course). C'est comme ça que ça marche. Telle est notre devise.

En maîtrisant ces trois disciplines, nous avons les outils nécessaires pour renverser n'importe quel obstacle. Nous sommes à la hauteur de tous les défis.

Certes, cela ne suffit pas simplement de le lire ou de le dire. Nous devons pratiquer ces maximes, les tourner et les retourner dans notre esprit et agir en conséquence jusqu'à ce qu'elles deviennent une mémoire procédurale. Et ce, pour qu'on s'améliore sous la pression et par les épreuves, pour qu'on devienne des personnes meilleures, des leaders, des penseurs. Il ne faut pas se leurrer, ces épreuves et ces pressions surgiront inévitablement et ne s'arrêteront jamais.

Mais ne vous inquiétez pas, vous êtes prêt désormais à affronter obstacles et revers. Vous savez comment les gérer, comment balayer les obstacles et même en profiter. Vous avez compris le processus.

Vous êtes aguerri dans l'art de gérer vos perceptions et vos impressions. À l'image de Rockefeller, vous restez calme sous la pression, imperméable aux insultes et aux injures. Vous apercevez une opportunité dans les recoins les plus sombres.

Vous êtes capable de mener vos actions énergiquement et de persévérer. Tel Démosthène, vous vous assumez – vous apprenez,

vous compensez vos faiblesses, vous revendiquez votre vocation et votre place légitime dans le monde.

Vous avez une colonne vertébrale en acier et possédez une volonté puissante. Comme Lincoln, vous comprenez que la vie est une épreuve. Elle ne sera pas facile, mais vous êtes prêt à tout donner malgré tout. Vous êtes prêt à endurer, persévérer et inspirer les autres.

Le nom d'innombrables adeptes de cette philosophie nous échappe, mais ils ont géré les mêmes problèmes, les mêmes obstacles. Elle les a aidés à se frayer un chemin. Ces personnes ont discrètement surmonté les épreuves de la vie et en ont même bien profité.

Pourtant, ces gens n'avaient rien d'exceptionnel, et nous sommes capables de leur ressembler. Ce qu'ils ont fait était simple (mais pas facile). Alors, répétons-le encore une fois pour nous en souvenir :

Voir les choses pour ce qu'elles sont.

Faire ce qu'on peut.

Endurer et supporter ce qui doit l'être.

Ce qui obstruait le chemin est devenu la voie à suivre.

Ce qui gênait l'action l'accélère.

L'obstacle montre la voie.

POST-SCRIPTUM (BRAVO, VOUS ÊTES DEVENU PHILOSOPHE !)

Être philosophe ne consiste pas simplement
à avoir de subtiles pensées, ni même
à fonder une école…
Cela consiste à résoudre quelques-uns
des problèmes de la vie, non pas en théorie
seulement, mais en pratique.
Henry David Thoreau

Vous venez de rejoindre les rangs de Marc Aurèle, Caton, Sénèque, Thomas Jefferson, James Stockdale, Épictète, Theodore Roosevelt, George Washington et tant d'autres.

Tous ces hommes pratiquaient et étudiaient explicitement le stoïcisme, on le sait. Ce n'était pas des académiciens mais des hommes d'action. Marc Aurèle était l'empereur du plus puissant empire de l'histoire. Caton le Jeune, l'exemple moral de beaucoup de philosophes, n'a jamais écrit le moindre mot, mais il a défendu la république avec une bravoure toute stoïcienne jusqu'à son suicide. Même Épictète, l'enseignant, n'a pas toujours eu la vie facile : c'était un ancien esclave.

On raconte que Frédéric II de Prusse voyageait toujours avec des ouvrages de stoïciens dans ses sacoches, car ils pouvaient, selon ses propres termes, « vous permettre de tenir en cas de malheur ». Montaigne, l'homme politique et l'essayiste, avait fait graver dans une poutre de son bureau une phrase d'Épictète. George Washington a été initié au stoïcisme par ses voisins à l'âge de dix-sept ans. Il avait également mis en scène une pièce sur Caton pour inspirer ses troupes lors d'un hiver rigoureux à Valley Forge.

Le jour de sa mort, Thomas Jefferson avait un ouvrage de Sénèque sur sa table de chevet.

Les théories sur l'interconnexion du monde de l'économiste Adam Smith – le capitalisme – étaient largement influencées par le courant du stoïcisme qu'il avait étudié dans sa jeunesse avec un professeur qui avait traduit des œuvres de Marc Aurèle. De son côté, le peintre romantique Eugène Delacroix (célèbre pour son tableau *La Liberté guidant le peuple*) était un stoïcien fervent. Il se référait à cette doctrine comme étant sa « religion de consolation ». Toussaint Louverture, l'ancien esclave qui avait défié un empereur, avait lu les œuvres d'Épictète et en était fortement influencé. Selon le penseur libéral John Stuart Mill, Marc Aurèle et le stoïcisme sont le « produit éthique le plus important du monde antique », comme il l'a écrit dans son traité *De la liberté*.

L'écrivain Ambrose Bierce, vétéran de la guerre de Sécession et contemporain de Mark Twain et H. L. Mencken, recommandait aux aspirants écrivains de lire Sénèque, Marc Aurèle et Épictète pour que ceux-ci leur apprennent « comment devenir un invité de choix à la table des divinités ». Après ses deux mandats présidentiels, Theodore Roosevelt passa huit mois à explorer la jungle amazonienne à ses risques et périls. Parmi les huit livres qu'il avait emportés figuraient le *Manuel d'Épictète* et les *Pensées pour moi-même* de Marc Aurèle.

Beatrice Webb, l'économiste socialiste britannique qui contribua fortement au Mouvement coopératif, qualifiait *Pensées pour moi-même* de « manuel de la dévotion » dans ses mémoires. Les membres de la célèbre dynastie des Percy, planteurs, hommes politiques et écrivains du Sud, (avec LeRoy Percy, sénateur ; William Alexander Percy, auteur de *Lanterns on the Levee* ; et Walker Percy, *Le Cinéphile*), ont sauvé des milliers de vies lors de l'inondation de 1927. Ils étaient de grands amateurs du courant stoïcien, car, comme l'a écrit l'un d'eux, « quand tout est perdu, il tient bon. »

En 1908, le banquier, industriel et sénateur Robert Hale Ives Goddard a offert une statue équestre de Marc Aurèle à l'Université de Brown. Quelque quatre-vingts ans après, le poète dissident russe Joseph Brodsky a écrit à propos de la statue originale de Rome que « si *Pensées pour moi-même* est une antiquité, nous sommes des

ruines ». À l'image de Brodsky, James Stockdale a aussi passé plus de sept ans emprisonné contre sa volonté. En s'éjectant de son avion tombé lors de la guerre du Vietnam, il s'est dit : « *Je quitte le monde de la technologie et j'entre dans celui d'Épictète.* »

Parmi nos contemporains, Bill Clinton relit Marc Aurèle tous les ans. Wen Jiabao, l'ancien Premier ministre chinois, déclare que *Pensées pour moi-même* est l'un des deux livres qu'il emporte en voyage et qu'il a relu une centaine de fois. Pour Timothy Ferriss, auteur et investisseur à succès, le stoïcisme est son « mode opératoire ». Dans la tradition de ses prédécesseurs, il étend cette doctrine à toute la Silicon Valley.

Il se peut que vous ne vous considériez pas comme un « philosophe ». Sachez que la plupart de ces hommes et femmes ne le croyaient pas non plus. Mais d'après les définitions du terme, ils l'étaient bel et bien. Comme vous, désormais. Les principes des stoïciens régissent votre vie et la leur, explicitement ou pas.

L'essence de la philosophie est l'action, faire le bien grâce à la capacité de renverser un obstacle avec l'esprit, comprendre nos problèmes d'après ce qu'ils incluent au fond d'eux-mêmes et ce qu'ils signifient à plus grande échelle. Il faut considérer les choses *avec philosophie* et *agir* en conséquence.

Comme j'ai voulu le montrer à travers ce livre, de nombreuses personnes ont incarné les principes du stoïcisme et de la philosophie sans même en être conscients. Ces individus n'étaient pas des écrivains ni des conférenciers. C'était des hommes d'action, tout comme vous.

Quoi qu'il en soit, cette sagesse s'est perdue au cours des siècles, délibérément obscurcie par des théoriciens égoïstes et bien à l'abri. Ils nous ont privés du véritable usage de la philosophie : un mode opératoire face aux aléas et aux difficultés de la vie.

La philosophie ne s'est jamais apprise à l'école. C'est une série de leçons que l'on apprend sur le champ de bataille de la vie.

La traduction du latin *Enchiridion* – le titre original du *Manuel d'Épictète* – est « livre qui tient dans la main ». Un ouvrage philosophique était destiné à être pratique, à devenir une extension de soi, pas à être lu une fois et rangé sur une étagère. Il visait à

nous transformer en boxeurs au lieu d'escrimeurs : pour brandir nos armes, il suffit de serrer les poings.

J'espère que ce livre a pu, à son échelle, vous armer pour affronter les obstacles.

Vous êtes désormais un philosophe et un être d'action. Ce n'est pas contradictoire.

REMERCIEMENTS

C’est Dr Drew Pinsky qui m’a initié au stoïcisme. À l’époque, j’étais étudiant et j’avais été invité à une réunion de journalistes universitaires animée par Dr Drew, puis l’animateur de l’émission *Loveline*. À la fin de la réunion, je me suis timidement approché de lui pour lui demander quels ouvrages il pourrait me recommander. Il m’a conseillé un philosophe qu’il étudiait, un dénommé Épictète.

De retour à ma chambre d’hôtel, j’ai commandé le *Manuel d’Épictète* sur Amazon, ainsi que *Pensées pour moi-même.* C’est le livre de Marc Aurèle, traduit en anglais par Gregory Hay, qui est arrivé le premier. Ma vie a changé depuis.

J’aimerais remercier Samantha, ma compagne, que j’aime plus que tout. On ne se fréquentait que depuis quelques semaines quand elle est partie acheter *Pensées pour moi-même*, le livre sur lequel je m’extasiais. Elle mérite une mention spéciale pour me supporter pendant les nombreux moments où je n’ai rien d’un stoïcien. Merci de m’avoir accompagné lors de promenades où je réfléchissais à haute voix. Merci à ma chienne, Hanno, car bien qu’elle ne sache pas lire, elle me rappelle sans cesse de profiter l’instant présent. C’est une pure boule de bonheur quotidien.

Le livre que vous venez de terminer n’aurait jamais vu le jour sans Nils Parker, qui l’a édité et lui a donné forme au cours de nombreuses discussions. Il n’existerait pas non plus sans Stephen Hanselman, mon agent qui m’a motivé à l’écrire, ni sans Niki Papadopoulos, qui y a cru et qui s’est battue pour défendre un

ouvrage très différent de mon premier livre. Merci à Adrian Zackheim de m'avoir donné une chance et qui m'a accueilli chez Portfolio.

J'aimerais aussi remercier mon professeur et mentor, Robert Greene, qui m'a conseillé de nombreux ouvrages que j'ai utilisés comme sources et qui m'a enseigné l'art de rédiger des messages et des livres. Ses annotations sur mes brouillons ont eu une valeur inestimable pour moi.

Merci à Aaron Ray et Tucker Max, qui m'ont montré que mener en parallèle une vie philosophique et une vie remplie d'action n'était pas incompatible. Tucker, tu es celui qui m'a encouragé à lire (et à suivre les préceptes d'Épictète et Marc Aurèle. Je suis récemment tombé sur d'anciens e-mails où je te posais cent mille questions à ce sujet). Un grand merci à Aaron, qui m'a sorti des bancs de l'école et m'a forcé à vivre dans le monde réel. Merci à Tim Ferriss, qui m'a encouragé à écrire un post sur le stoïcisme pour son site Internet en 2009 et pour nos longues conversations à Amsterdam qui ont grandement fait avancer ce livre.

Je dois beaucoup à Jimmy Soni et Rob Goodman pour leurs remarques pertinentes, à Shawn Coyne pour avoir suggéré un plan en trois parties, à Brett McKay du site Art of Manliness pour m'avoir recommandé des livres et à Matthias Meister pour avoir partagé des infos et des instructions sur le jiu-jitsu brésilien. Merci à Garland Robinette, Amy Holiday, Brent Underwood, Michael Tunney pour leurs critiques constructives. Merci à /r/stoicism sur Reddit, une super communauté qui a répondu à mes questions et en a soulevé tant d'autres. Merci à New Stoa pour leurs contributions au stoïcisme sur Internet au fil des ans.

Par ailleurs, j'en profite pour remercier les nombreuses autres personnes et écrivains qui m'ont appris les histoires et la doctrine que j'ai reprises dans ce livre. Je les ai utilisées à ma manière pour mon livre et j'ai été si impressionné par leurs enseignements que j'ai parfois oublié de noter à qui l'histoire était due. Je considère ce livre comme un recueil de pensées et d'actions de la part de personnes bien plus intelligentes que moi. J'espère que vous le lirez de cette manière et attribuerez le crédit à qui le mérite.

Je me dois de remercier le National Arts Club, le Los Angeles Athletic Club, la New York Public Library, les bibliothèques de

l’Université de Californie, Riverside et divers Starbucks et avions où j’ai pu faire mes recherches et me consacrer à la rédaction de ce livre.

BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

Les lectures recommandées concernent en majorité des ouvrages écrits en langue anglaise. Cependant, nous vous proposons l'édition française de l'ouvrage lorsque celle-ci existe ou le titre le plus couramment admis lorsqu'il existe plusieurs éditions françaises.

Alinsky, Saul. Être radical, Aden éditions, 2012.

Aurèle, Marc. Pensées pour moi-même, suivies du manuel d'Épictète. (*Meditations*. Traduit par Gregory Hayes. Éditions Modern Libary, 2002)

Backwell, Sarah. *Comment vivre ? Une vie de Montaigne en une question et vingt tentatives de réponse*. Albin Michel, 2014.

Becker, Gavin de. *La Peur qui vous sauve. Comment reconnaître et prévenir la violence*. JC Lattès, 1998.

Bell, Madison Smartt. *Toussaint Louverture*. Actes Sud, 2007.

Bonforte, John. *The Philosophy of Epictetus* (« La Philosophie d'Épictète »). Literary Licensing, LLC, 2011.

Brodsky, Joseph. *On Grief and Reason: Essays* (« Du chagrin et de la raison : essais »). New York : Farrar, Straus & Giroux, 1995.

Carroll, Paul B. et Chunka Mui. *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years* (« Leçons à un milliard de dollars : ce que vous pouvez apprendre des échecs les plus inexcusables dans les affaires au cours des 25 dernières années »). New York : Portfolio Trade, 2009.

Chernow, Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (« Titan : la vie de John D. Rockfeller Sr. »). New York : Random House, 1998.

Cicéron. Le Bonheur.

Cohen, Herb. *You Can Negociate Anything: The World's Best Negociator Tells You How to Get What You Want* (« Tout se négocie : le meilleur négociateur du monde vous apprend à obtenir ce que vous désirez »). New York : Bantam, 1982.

Cohen, Rich. *The Fish That Ate the Whale: The Life and Time of America's Banana King* (« Le petit poisson qui mangea la baleine : la vie du roi américain de la banane »). New York : Farrar, Straus & Giroux, 2012.

Critchley, Simon. *Les Philosophes meurent aussi*. Éditeur François Bourin, 2010.

Dion, Cassius. Histoire romaine de Dion.

Doyle, Charles Clay, Wolfgang Mieder et Fred R. Shapiro. The Dictionary of Modern Proverbs (« Le Dictionnaire des proverbes modernes »). New Haven : Yale University Press, 2012.

Earhart, Amelia. *The Fun of It: Random Records of My Own Flying and of Women in Aviation* (« Pour le plaisir: souvenirs de mes vols et des femmes dans l'aviation »). Édition réimprimée. Chicago : Academy Chicago Publishers, 2000.

Emerson, Ralph Waldo. *Nature and Selected Essays* (« La Nature »). New York : Penguin, 2003.

Épictète. *Discourses and Selected Writings* (« Discours et sélection d'écrits »). Traduit par Robert Dobbin. New York : Penguin, 2008.

Épicure. *The Essential Epicurus* (« Lettres, maximes et sentences »). Traduit par Eugene O'Connor. Buffalo : Prometheus Books, 1993.

Evans, Jules. *La Philo, c'est la vie. Comment la philosophie a le pouvoir de rendre la vie meilleure*. Marabout, 2013.

Everitt, Anthony. *The Rise of Rome: The Making of the World's Greatest Empire* (« Rome : construction du plus grand empire du monde »). New York : Random House, 2012.

Feynman, Richard P. Vous voulez rire, Monsieur Feynman ! Éditions Odile Jacob, 2007.

Frankl, Viktor E. *Nos raisons de vivre.* InterÉditions, 2009.

Fraser, David. Knight's Cross: A Life of Field Marshal Erwin Rommel (« Rommel : bibliographie »). New York : Harper Perennial, 1994.

Fronton. Marc Cornelius Fronto: Correspondence I (« *Marcus Cornelius Fronto :* Correspondance I »). Traduit par C. R. Haines. Cambridge : Harvard University Press, 1919.

Greene, Robert et 50 Cent. La 50e Loi. Alisio, 2011.

Greene, Robert. Stratégie, les 33 lois de la guerre. Alisio, 2014.

Greene, Robert. Atteindre l'excellence. *À contre courant*, 2014.

Greitens, Eric. The Heart and the Fist: The Education of a Humanitarian, the Making of a Navy SEAL (« Le cœur et les poings :

l'éducation d'un humanitaire, la formation d'un Navy Seal »). New York : Houghton Miflin Harcourt, 2011.

Hadot, Pierre. *La Citadelle intérieure : introduction aux Pensées de Marc Aurèle*. Fayard, 1992.

Hadot, Pierre. *La Philosophie comme manière de vivre.* Le Livre de poche, 2003.

Hadot, Pierre*. Qu'est-ce que la philosophie antique* ? Essais Folio, 1995.

Haley, Alex. *L'Autobiographie de Malcom X*. Pocket, 1993.

Hart, B. H. Liddell. *Stratégie*. Tempus, 2015.
Héraclite. Fragments.

Hirsch, James S. Hurricane: The Miraculous Journey of Rubin Carter (« Hurricane : le voyage miraculeux de Rubin Carter »). New York : Houghton Mifflin Harcourt, 2000.

Isaacson, Walter. *Steve Jobs*. JC Lattès, 2011.
John, Tommy et Dan Valenti. *TJ: My 26 Years in Baseball* (« TJ : mes 26 ans de carrière dans le baseball »). New York : Bantam, 1991.

Johnson, Jack. My Life and Battles (« *Ma vie, mes combats* »). Traduit par Christopher Rivers. Washington DC : Potomac Books, 2009.

Johnson, Paul. *Churchill*. New York : Viking, 2009.

Johnson, Paul. Napoleon : A Life (« Napoléon : une vie »). New York : Viking, 2002.

Johnson, Samuel. The Witticisms, Anecdotes, Jests and Savings of Dr. Samuel Johnson During the Whole Course of His Life (« Les

bons mots, anecdotes et plaisanteries du Docteur Samuel Johnson au cours de sa vie »). Farmington Hills, MI : Gale ECCO Press, 2010.

Josephson, Matthew. Edison: A Biography (« Edison : biographie »). New York : Wiley, 1992.

Kershaw, Alex. The Liberator: One World War II Soldier's 500-Day Odyssey from the Beaches of Sicily to the Gates of Dachau (« Le Libérateur : le voyage de 500 jours d'un soldat de la Seconde Guerre mondiale, des plages de Sicile aux portes de Dachau »). New York : Crown, 2012.

Lickerman, Alex. The Undefeated Mind: On the Science of Constructing an Indestructible Self (« L'Esprit invincible : de la construction d'un moi indestructible »). Deerfield Beach : HCI, 2012.

Lorimer, George Horace. Old Gorgon Graham: More Letters from a Self-Made Merchant to His Son (« Gorgon Graham : autres lettres d'un marchand autodidacte à son fils »). New York : Cosimo Classics, 2006.

McCain, John et Mark Salter. Faith of My Fathers: A Family Memoir (« La Foi de mes aïeux : mémoires de famille »). New York : Harper Collins, 1999.

McPhee, John. Levels of the Game (« Les Niveaux du jeu »). New York : Farrar, Straus & Giroux, 1979.

McPhee, John. A Sense of Where You Are: Bill Bradley at Princeton (« Savoir où est sa place : Bill Bradley à Princeton »). New York : Farrar, Straus & Giroux, 1999.

Marden, Orison Swett. An Iron Will (« Une volonté de fer »). Radford, VA : Wilder Publication, 2007.

Marden, Orison Swett. How They Succeeded: Life Stories of Successful Men Told by Themselves (« Histoires de réussites par ceux qui ont réussi »). Hong Kong : Forgotten Books, 2012.

Meacham, Jon. Thomas Jefferson: The Art of Power (« Thomas Jefferson : l'art du pouvoir »). New York : Random House, 2012.

Millard, Candice. The River of Doubt: Theodore Roosevelt's Darkest Journey (« La Rivière des doutes : les heures les plus sombres de Roosevelt »). New York : Doubleday, 2005.

Millard, Candice. Destiny of the Republic: A Tale of Madness, Medicine and the Murder of a President (« Le Destin de la République : folie, médecine et assassinat d'un Président »). New York : Doubleday, 2011.

Montaigne, Michel de. *Essais.*

Morris, Edmund. The Rise of Theodore Roosevelt (« L'Ascension de Theodore Roosevelt »). New York : Random House, 2010.

Musashi, Miyamoto. *Traité des cinq roues,* Albin Michel, 1983.

Oathes, Whitney J. The Stoic and Epicurian Philosophers: The Complete Extant Writings of Epicurus, Epictetus, Lucretius, Marcus Aurelius (« Les Stoïciens et Épicuriens : les œuvres complètes d'Épicure, Épictète, Lucrèce, Marc Aurèle »). New York : Random House, 1940.

Paul, Jim et Brandon Moynihan. What I Learnt Losing a Million Dollars (« Ce que j'ai appris en perdant un million de dollars »). New York : Columbia University Press, 2013.

Percy, Willian Alexander. Lanterns on the Levee: Recollections of a Planter's Son (« Des lanternes sur la digue : souvenirs d'un fils de planteur »). Bâton Rouge : LSU Press, 2006.

Plutarque. *La Vie des hommes illustres.*

Plutarque. *On Sparta* (« Sparte »). Traduit et édité par Richard J. A. Talbert. New York : Penguin, 2005.

Plutarque. *Essays* (« Essais »). Édité par Ian Kidd. Traduit par Robin H. Waterfield. New York : Penguin, 1993.

Pressfield, Steven. The War of Art: Winning the Inner Creative Battle (« La Guerre de l'art : libérez votre créativité et exprimez votre talent »). New York : Rugged Land, 2002.

Pressfield, Steven. Turning Pro: Tap Your Inner Power and Create Your Life's Work (« Être un pro : puisez dans vos ressources internes et créez l'œuvre de votre vie »). New York : Black Irish Entertainment, 2012.

Pressfield, Steven. The Warrior Ethos (« La Philosophie du guerrier »). New York, Black Irish Entertainment, 2011.

Ries, Eric. *Lean Startup : adoptez l'innovation continue*. Collection Village Mondial, Pearson, 2015.

Roosevelt, Theodore. Strenuous Epigrams of Theodore Roosevelt (« Les Épigrammes de Theodore Roosevelt »). New York : HM Caldwell, 1904.

Sandlin, Lee. « Losing the War » (« Perdre la guerre »). *Chicago Reader*, 6 mars 1997.

Sandlin, Lee. Storm Kings: The Untold History of America's First Tornado Chasers (« Les Rois de la tempête : l'histoire inédite des premiers chasseurs de tornade américains »). New York, Pantheon, 2013.

Schopenhauer, Arthur. Essays and Aphorisms (« Essais et aphorismes »). Traduit par R. J. Hollingdale. New York : Penguin, 1973.

Schopenhauer, Arthur. Aphorismes sur la sagesse dans la vie.

Scott-Maxwell, Florida. The Measure of My Days (« La Mesure de mes jours »). New York, Penguin, 1979.

Sellars, John. Stoicism (« Le Stoïcisme »). Berkeley : University of California Press, 2006.

Sénèque. Stoic Philosophy of Seneca: Essays and Letters (« Philosophie stoïque de Sénèque : Essais et correspondance »). Traduit par Moses Hadas. New York : W. W. Norton, 1968.

Sénèque. Lettres à Luciulius. (Letters from a Stoic. Traduit par Robin Campbell. New York : Penguin, 1969).

Sénèque. *De la brièveté de la vie*. Édition Poche Rivages, 2015.

Shenk, Joshua Wolf. Lincoln's Melancholy: How Depression Challenged a President and Fueled His Greatness (« La Mélancolie de Lincoln. Comment la dépression a défié un Président et alimenté sa grandeur »). New York : Houghton Mifflin Harcourt, 2005.

Sherman, William Tecumseh. Memoirs of General W. T. Sherman (« Mémoires du Général W. T. Sherman »). New York, Library of America, 1990.

Simpson, Brooks D. Ulysses S. Grant: Triumph Over Adversity, 1822-1865 (« Ulysses S. Grant : le triomphe sur l'adversité, 1822-1865 »). New York : Houghton Mifflin Harcourt, 2000.

Smiles, Samuel. Self-Help (« S'aider soi-même »). Berkeley : University of California Libraries, 2005.

Smith, Jean Edward. Eisenhower in War and Peace (« Eisenhower en temps de guerre et de paix »). New York : Random House, 2012.

Stockdale, James B. Courage Under Fire: Testing Epictetus's Doctrines in a Laboratory of Human Behavior (« Le Courage sous les balles : test des doctrines d'Épictète dans un laboratoire du comportement humain »). Stanford : Hoover Institution Press, 1993.

Taleb, Nassim Nicholas. The Bed of Procrustes: Philosophical and Practical Aphorisms (« Le Lit de Procuste »). New York : Random House, 2010.

Taleb, Nassim Nicholas. Antifragile: Things That Gain from Disorder (« Antifragile : les bienfaits du désordre »). New York : Random House, 2012.

Taliaferro, John. All the Great Prizes: The Life of John Hay, from Lincoln to Roosevelt (« Tous les grands prix : la vie de John Hay sous Lincoln et Roosevelt »). New York : Simon & Schuster, 2013.

Vasari, Giorgio. *Vies des artistes. Vies des plus excellents peintres, sculpteurs et architectes,* Les Cahiers Rouges, Grasset, 2007.

Virgile. *L'Énéide*.

Washington, George. Washington on Courage: George Washington's Formula for Courageous Living (« Washington et le courage : la formule de George Washington pour mener une vie courageuse »). New York : Skyhorse Publishing, 2012.

Watson, Paul Barron. *Marcus Aurelius Antoninus*. New York : Harper & Brothers, 1884.

Wilder, Laura Ingalls. Writings to Young Women from Laura Ingalls Wilder – Volume Two : On Life as a Pioneer Woman (« Lettres de Laura Ingalls Wilder à des jeunes femmes – Volume II : la vie de pionnière »). Édité par Stephen W. Hines. Nashville : Tommy Nelson, 2006.

Wolfe, Tom. Un homme, un vrai. Robert Laffont, 1999.

Wolfe, Tom. L'Étoffe des héros. Gallimard. 1982/Folio 2009.

Xénophon. *La Cyropédie, ou histoire de Cyrus*.

LES LECTURES DU STOÏCIEN [1]

Le stoïcisme est sans doute la seule « philosophie » dans laquelle les textes d'origine sont plus faciles à lire que tout ce qui a été écrit par la suite par les universitaires. C'est super, parce que vous pouvez plonger dans le sujet directement à la source. Je suis persuadé que n'importe qui est capable de lire ces auteurs accessibles. Voici une liste d'ouvrages que je vous recommande, ou d'autres textes qui méritent d'être lus.

Meditations [*Pensées pour moi-même*] de Marc Aurèle (Modern Library]. S'il y a une traduction de Marc Aurèle à lire, c'est celle de Gregory Hayes, éditée par la Modern Library. Toutes les autres versions n'arrivent pas à sa hauteur. La sienne ne comporte pas de vieil anglais. Le texte est merveilleux et obsédant. J'ai déjà recommandé ce livre à des milliers de personnes. Achetez-le. Changez votre vie.

Letters of a Stoic [*Lettres à Lucilius*] de Sénèque (voir également *On the Shortness of Life [De la brièveté de la vie]*). Ces deux traductions éditées par Penguin sont merveilleuses. Sénèque ou Marc Aurèle sont les meilleurs choix pour explorer le stoïcisme. Sénèque semblait être un gars plutôt rigolo, ce qui est inhabituel pour un stoïcien. Je vous suggère de commencer par *De la brièveté de la vie* (une compilation d'essais courts), puis de passer à ses

correspondances (qui ressemblent plus à des essais qu'à des lettres).

Discourses d'Épictète (Penguin) *[Discours philosophiques d'Épictète]*. Personnellement, je préfère les traductions de Penguin, mais j'en ai lu d'autres et les différences sont relativement négligeables. Des trois grands stoïciens, Épictète est le plus sermonnant et le moins agréable à lire, mais il exprime parfois les choses si clairement et profondément que cela vous touchera en plein cœur.

Les traductions citées ci-dessus ont été celles que j'ai utilisées pour mon livre.

AUTRES OUVRAGES ET AUTEURS

Cela va vous paraître sévère, mais je vous conseille vivement d'éviter la plupart des livres sur le stoïcisme (je les ai lus), à l'exception d'un seul : les œuvres de Pierre Hadot. Alors que les autres académiciens et vulgarisateurs ratent l'essentiel ou compliquent les choses à outrance, c'est le seul à les clarifier. Son interprétation de Marc Aurèle dans son livre *La Citadelle intérieure*, selon laquelle il ne donnait pas une explication globale de l'univers mais créait une série d'exercices pratiques que l'empereur faisait lui-même, est une grande avancée. Son livre *La Philosophie comme manière de vivre* explique pourquoi les gens préfèrent parler de philosophie plutôt que de l'appliquer. Si vous souhaitez vous plonger dans la philosophie pratique, c'est l'auteur à lire. (En outre, ses traductions de Sénèque, Marc Aurèle et d'Épictète, qu'il a faites pour lui-même à partir des originaux pour son analyse, sont excellentes.)Voici d'autres grands auteurs/philosophes à lire, notamment pour leurs livres de maximes ou d'aphorismes, conformes à la pensée stoïcienne :

Héraclite • Plutarque • Socrate • Cicéron • Montaigne • Arthur Schopenhauer

Même si mon éditeur est Penguin Random House, je vous recommande de commencer par la collection Penguin Classics.

ARTICLES ET RESSOURCES INTERNET SUR LE STOÏCISME :

http://www.fourhourworkweek.com/blog/2009/04/13/stoicism-101-a-practical-guide-for-entrepreneurs/.

http://www.fourhourworkweek.com/blog/2012/10/09/stoicism-for-modern-stresses-5-lessons-from-cato/.

http://www.fourhourworkweek.com/blog/2011/05/18/philosophy-as-a-personal-operating-system-from-seneca-to-musashi/.

http://www.newstoa.com/ (registre stoïcien en ligne).

http://www.reddit.com/r/Stoicism (communauté stoïcienne sur Reddit).

http://www.youtube.com/watch?v=nLD09Qa3kMk (un cours magistral fascinant sur le stoïcisme).

http://philosophy-of-cbt.com/ (sans doute le meilleur blog sur le stoïcisme).

http://philosophyforlife.org/ (le blog du célèbre auteur stoïcien Jules Evans).

MES RECOMMANDATIONS DE LECTURE

Ce livre et les histoires qu'il raconte sont le résultat d'ouvrages que j'ai eu la chance de lire au cours de ma vie. Chaque mois, je diffuse une liste de mes dernières lectures par e-mail à mon réseau d'amis et de connaissances. Au début, j'avais une quarantaine de contacts. Aujourd'hui, 10 000 personnes dans le monde reçoivent ma newsletter. J'ai ainsi recommandé et discuté d'un bon millier de livres avec mes lecteurs au cours des cinq dernières années.

Pour recevoir mes recommandations de lecture et rejoindre ma communauté en ligne, inscrivez-vous sur Ryanholiday.net/Reading-Newsletter/.

Autrement, pour recevoir ma newsletter, envoyez-moi un message à l'adresse suivante : ryan.holiday@gmail.com en précisant Reading List dans la ligne Sujet.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Les obstacles sur notre route
Comment passer au travers

PREMIÈRE PARTIE : PERCEVOIR

La discipline de la perception
Reconnaissez votre pouvoir
Gardez votre sang-froid
Gérez vos émotions
Développez votre objectivité
Modifiez votre point de vue
Est-ce que cela dépend de vous ?
Profitez de l'instant
Pensez autrement
Trouvez la bonne occasion
Préparez-vous à agir

DEUXIÈME PARTIE : AGIR

La discipline de l'action

Avancez
Persistez
Réitérez
Suivez le processus
Faites votre travail et faites-le bien
Ce qui est bien est ce qui fonctionne
L'éloge de l'attaque par le flanc
Retournez les obstacles contre eux-mêmes
Canalisez votre énergie
Profitez de l'offensive
Attendez-vous à ce que rien ne marche

TROISIÈME PARTIE : VOULOIR

La discipline de la volonté
Bâtissez votre citadelle intérieure
Anticipez (pensez négatif)
L'art du consentement
Appréciez le destin (*amor fati*)
Persévérez
Quand les choses vous dépassent
Méditez sur votre finitude
Préparez-vous à recommencer
Dernières réflexions (l'obstacle montre la voie)
Post-scriptum (bravo, vous êtes devenu philosophe !)

REMERCIEMENTS
BIBLIOGRAPHIE CHOISIE
LES LECTURES DU STOÏCIEN
MES RECOMMANDATIONS DE LECTURE

LES ÉDITIONS ALISIO

ALISIO

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : **http://alisio.fr** et la page **Facebook « Alisio »**.

*Alisio est une marque des **éditions Leduc.s***.

Les éditions Leduc.s
10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon
75015 Paris

Retour à la première page.

Notes

1. Pour moi, le stoïcisme est une philosophie fascinante et extrêmement importante, mais vous vivez dans le monde réel, actuel, et le temps vous manque pour un cours d'histoire. Vous souhaitez de vraies stratégies qui vous aident à surmonter vos problèmes, ce que ce livre va vous offrir. Pour approfondir vos connaissances sur ce courant de pensée, je vous propose une liste de lectures en fin d'ouvrage.

▲ Retour au texte

1. Mickey Mantle est un joueur de baseball légendaire des Yankees de New York.

▲ Retour au texte

2. Mark McGwire est un ancien joueur de baseball qui évolua dans les ligues majeures.

▲ Retour au texte

1. **1.** En français dans le texte.

▲ Retour au texte

1. . Cette bibliographie commentée a été traduite dans le respect du texte original, nous vous indiquons la traduction française la plus répandue pour chaque titre.

▲ Retour au texte